

Management

Wie Unternehmen (Kap. 1) ist auch Management einer dieser Begriffe, die unterschiedlich gedeutet werden können. So kann unter dem Begriff Management die Personengruppe verstanden werden, die in Unternehmen die Leitungsfunktion erfüllt. Als Manager werden in der Regel die Führungspersonen bezeichnet, die in den obersten Hierarchieebenen arbeiten. Management oder Managen kann aber auch spezifische Aufgaben und Tätigkeiten umschreiben, die Personen in einer Führungsposition über alle Funktionsbereiche hinweg wahrnehmen. Hierbei denkt man klassischerweise z. B. an Planungs-, Entscheidungs-, Koordinierungs- oder Kontrollaufgaben. Darüber hinaus sprechen wir von Management, wenn wir verschiedene Methoden der Führung von Organisationen beschreiben. Als Führungsmethode oder -technik kennt man z. B. „Management by Objectives, by Exception oder by Delegation“.

In der Wirtschaft gilt der Begriff Managen als Synonym für etwas führen oder leiten. Dies lässt sich auch aus dem Ursprung des Wortes ableiten. Das englische Wort to manage (leiten, führen, verwalten, bewerkstelligen) geht auf das italienische maneggiare (handhaben, bewerkstelligen) zurück, was wieder-

rum aus dem lateinischen *manus agere* stammt – „an der Hand führen“ (*manus* – ital. *mano* = Hand). Manager nehmen also etwas oder jemanden „an die Hand“.

Und doch gibt es einen Unterschied zwischen Managen und Führen ... ergo zwischen einem Manager und einer Führungsperson.

Vorweg ist es interessant, den Ursprung des Wortes führen darzulegen. Es stammt aus dem altgermanischen Verb *vüeren*, was so viel bedeutet wie „in Bewegung setzen, leiten, die Richtung bestimmen“. Ein *Vüerer* gibt also eine Richtung vor und setzt somit Menschen in Bewegung. Die Begriffe Führen und Managen differenzieren je nach der Art und Weise, wie Mitarbeiter „in Bewegung gesetzt“ werden. Manager managen Mitarbeiter mit Hilfe von konventionellen Managementaufgaben wie z. B. analysieren, bewerten, entscheiden, planen, organisieren, koordinieren, implementieren oder kontrollieren. Diese Aufgaben liegen in der alleinigen Verantwortung des Managers. Die Aktivitäten müssen systematisch, strukturiert und diszipliniert gemanagt, bewerkstelligt und verwaltet werden. Mitarbeiter werden angeleitet, geleitet und bei der Umsetzung kontrolliert. Sie führen die Anweisungen des Managers aus.

Dagegen steht Führen. Führungspersönlichkeiten haben Charisma: besondere Führungsfähigkeiten und eine inspirierende Ausstrahlung. Sie haben innovative Visionen und die besondere Fähigkeit, Menschen für Neues zu begeistern, sie zu faszinieren und zu motivieren und werden so zu Vorbildern. Sie können Mitarbeiter für sich gewinnen und sie sowohl an sich als auch an das Unternehmen binden. Sie können die Stakeholder zusammenschweißen und auf eine neue gemeinsame Richtung einschwören. Im Unterschied zum Managen setzen sich die Mitarbeiter hier aus freien Stücken selbst in Bewegung: sie folgen der Führungspersönlichkeit mit ihren Leitbildern und Leitzielen aus voller Überzeugung, enthusiastisch und engagiert und wachsen dabei über ihre eigenen Grenzen hinaus. Im angelsächsischen spricht man in diesem Fall von *Leader* und nicht von *Manager*.

Man könnte den Unterschied also auch aus dem Blickwinkel der Mitarbeiter sehen. Fühlen sie sich gemanagt, verwaltet, koordiniert und kontrolliert? Oder eher beseelt, bereichert und begeistert? An den Universitäten bilden wir Manager aus. Wir zeigen den Studenten, mit welchen Managementmethoden sie Unternehmen langfristig und erfolgreich positionieren können, wie sie Mitarbeiter so „führen“ können, dass diese die von ihnen gesetzten Ziele erreichen. Bisweilen kann man unter den Heerscharen von Studenten (angehende) Führungspersönlichkeiten ausmachen. Diese jungen Menschen sind mit besonderen Begabungen ausgestattet, die es gilt, in den Hochschulen, aber vor allem anschließend in den Unternehmen, weiter zu fördern.

Ich behaupte, dass wir zu viele Manager und zu wenig Führungspersönlichkeiten haben.

In der freien Wirtschaft stellt man oft „über-managte“ und „unter-führte“ Unternehmen fest. Merkmale sind u. a. bürokratische Aufbaustrukturen und Ablaufprozesse, streng formalisierte Informations- und Kommunikationssysteme mit einer entsprechenden Entscheidungsfindung sowie mangelndes Langfristedenken und eine fehlende Flexibilität, um auf Änderungen im unternehmerischen Umfeld adäquat und schnell reagieren zu können. Das genaue Gegenteil wären „unter-managte“ und „unter-führte“ Unternehmen. Nachhaltig erfolgreiche Organisationen benötigen beides: Manager und Führungskräfte. Es braucht Visionäre, inspirierende Leader aber auch bedachtsame und strukturierte Manager.

In diesem Kapitel finden Sie viele Zitate aus dem klassischen Manager-Denken (Bsp.: „Führungsstärke zeigt sich nicht darin, kernige Ziele zu vereinbaren, sondern knackige Resultate zu erreichen“, Ferdinand Graf Wolff Metternich). Sie werden aber auch beachtenswerte Zitate einer anderen Art von Unternehmensführung entdecken. Als Beispiel sei hier die Sicht von Paul Polman (CEO Unilever) genannt, der meint „Leadership is not just about giving energy ... it's unleashing other people's energy“.

Abschließend möchte ich als Metapher einen Gedanken von Martin Buber einbringen, der meine Grundphilosophie sowohl in der Lehre als auch als Managementberater entspricht:

Ich muss es immer wieder sagen: Ich habe keine Lehre. Ich zeige nur etwas. Ich zeige Wirklichkeit, ich zeige etwas an der Wirklichkeit, was nicht oder zu wenig gesehen worden ist. Ich nehme ihn, der mir zuhört, an der Hand und führe ihn zum Fenster. Ich stoße das Fenster auf und zeige hinaus (Werke. Erster Band. Schriften zur Philosophie, 1962:593).

2.1 MANAGER UND FÜHRUNG

Die richtigen Leute einzustellen, ist das Beste, was ein Manager tun kann.

Lee Iacocca

Worin liegt die eigentliche Rolle des Managements? Im intelligenten Reagieren auf Veränderungen.

Jean-Jacques Servan-Schreiber

Management ist die schöpferischste aller Künste – die Kunst, Talente richtig einzusetzen.

Robert Strange McNamara

Wir haben zu viele Manager und zu wenig Führungskräfte.

Bert Forschelen

Management is doing things right; leadership is doing the right things.

Peter Drucker

Female leaders are more oriented toward real and long-lasting results of their policies.

Dalia Grybauskaite

Denken Sie immer an die Interessen Ihres Gegenübers.

Lee Iacocca

It is better to lead from behind and to put others in front, especially when you celebrate victory when nice things occur. You take the front line when there is danger. Then people will appreciate your leadership.

Nelson Mandela

Manager verbringen 80 % ihrer Zeit mit verbaler Kommunikation, sie sind Kommunikationsarbeiter.

Henry Mintzberg

Führen heißt besser sein, nicht Besserwissen.

Michael J. Pabst

Unternehmensführung = möglichst wenig irren.

Heinz Otto Dürr

Leadership is solving problems. The day soldiers stop bringing you their problems is the day you have stopped leading them. They have either lost confidence that you can help or concluded you do not care. Either case is a failure of leadership.

Colin Powell

Wenn einer alles selbst machen will, braucht er sich nicht zu beklagen, dass er schließlich alles selbst machen muss.

Henri Nannen

Führungsstärke zeigt sich nicht darin, kernige Ziele zu vereinbaren, sondern knackige Resultate zu erreichen.

Ferdinand Graf Wolff Metternich

Niemand kann ein guter Leiter sein, wenn er alles selber machen will oder alle Anerkennung für sich haben will.

Andrew Carnegie

Als Chef ist Sensibilität sehr wichtig. Gerade mit anders geschlechtigen Mitarbeitern. Zum Beispiel Frauen.

Stromberg

Gute Führungskräfte sind auch in punkto Höflichkeit führend.

Samuel Brunner

If your actions inspire others to dream more, learn more, do more and become more, you are a leader.

John Quincy Adams

Informed decision-making comes from a long tradition of guessing and then blaming others for inadequate results.

Scott Adams

Wir verbringen einen Menge Zeit damit, den Führungskräften zu sagen, was sie tun sollten. Wir verbringen nicht genug Zeit damit, ihnen zu sagen, womit sie aufhören sollten. Die Hälfte der Führungskräfte, die ich kennen gelernt habe, müssen nicht erfahren, was sie tun sollten – sie müssen lernen, womit sie aufhören sollen.

Peter Drucker

Leadership is not just about giving energy ... it's unleashing other people's energy.

Paul Polman

Es ist die Führung, die Unternehmensqualität macht oder verhindert. Die neuen Ziele schneller Zeiten lassen sich nur mit hochflexiblen, selbstbewussten Menschen erreichen, nicht mit zögerlichen Ja-Sagern.

Gertrud Höbler

Manager arbeiten *im* Unternehmen, Führungspersönlichkeiten *am* Unternehmen.

Bert Forschelen

Spitzenmanager zeichnen sich durch drei Charakteristiken aus: langsames Sprechen, eindrucksvolles Auftreten und völlige Humorlosigkeit.

Johnson O'Connor

Leadership – leadership is about taking responsibility,
not making excuses.

Mitt Romney

Unternehmensführung ist nicht die Beschäftigung mit
Gegenwartsproblemen, sondern die Gestaltung der Zukunft.

Daniel Goeudevert

Eine wesentliche Voraussetzung zur Führung ist Mut:
die Kühnheit, die Bürde und das Risiko der Entscheidung
bereitwillig auf sich zu nehmen, verbunden mit dem Mut,
in einer vielleicht einsamen und unpopulären Haltung
auszuharren, wenn die Entscheidung einmal getroffen ist.

Harold W. Dodds

Manchmal reicht es schon, wenn man kein Arschloch ist.

Dieter Zetsche

Wenn zwei Menschen immer die gleiche Meinung haben,
ist einer von ihnen überflüssig.

Winston Churchill

Im industriellen Zeitalter saß der CEO ganz oben in der
Hierarchie und musste auf niemanden hören. Im Informati-
onszeitalter muss man auf die Ideen aller Leute hören, egal
wo sie in der Organisation angesiedelt sind.

John Scully

Wer sich seiner Fehler schämt, macht sie zu Verbrechen.

Konfuzius

I look forward to the day when half our homes are run by men and half our companies and institutions are run by women. When that happens, it won't just mean happier women and families; it will mean more successful businesses and better lives for us all.

Sheryl Sandberg

Verantwortlich ist man nicht nur für das, was man tut, sondern auch für das, was man nicht tut.

Laotse

Probleme haben einen Vor- und Nachnamen.

Ingmar Fröhlich

Das Geschäftsleben verlangt Entscheidungen: häufig, schnell und nicht selten ohne genaue Vorstellung davon, ob sie nun richtig oder falsch sind.

Richard Koch

Eine Entscheidung ist die Festlegung auf eine Handlung, deren potenzieller Nutzen ihren potenziellen Schaden in einem größeren Maß übertrifft als die der alternativ zur Verfügung stehenden Handlungsweisen.

George Lennox Sharman Shackle

If we win the hearts and minds of employees, we're going to have better business success.

Mary Barra

Die Funktion einer Führung ist es mehr Führer zu produzieren, nicht mehr Mitläufer.

Ralph Nader

Man kann sie geradezu als Leute bezeichnen, die normalerweise über ihre Zeit nicht verfügen können, weil sie für wichtige Angelegenheiten anderer immer zur Verfügung stehen müssen.

Peter F. Drucker

Leadership is practiced not so much in words as in attitude and in actions.

Harold S. Geneen

Beurteile einen Menschen lieber nach seinen Handlungen als nach seinen Worten; denn viele handeln schlecht und sprechen vortrefflich.

Matthias Claudius

Google teams have lots of autonomy, including from people like me.

Sundar Pichai

Ein Unternehmer ist in der Regel eine Führungspersönlichkeit. Er hat eine Idee und blickt über den Horizont hinaus. Ein Manager ist dagegen eine Art gut dotierter Soldat, er führt Vorgaben aus, denkt oft kurzfristig und ist selten innovativ.

Erich Sixt

In Dir muss brennen, was Du in anderen entzünden willst.

Heiliger Augustinus

I don't subscribe to that school of thought that leadership can be altogether defined by gender.

Dalia Grybauskaitė

To me, leadership is about encouraging people. It's about stimulating them. It's about enabling them to achieve what they can achieve – and to do that with a purpose.

Christine Lagarde

Es ist die Aufgabe eines Topmanagers, sich entbehrlich zu machen.

Manfred Köhnlechner

Without initiative, leaders are simply workers in leadership positions.

Bo Bennett

Die Reform beginnt an der Spitze. Die Treppe muss von oben gekehrt werden.

Hermann Simon

Leadership is a potent combination of strategy and character. But if you must be without one, be without the strategy.

Norman Schwarzkopf

Managerkrankheit: eine Epidemie, die durch den Uhrzeiger hervorgerufen und durch den Terminkalender übertragen wird.

John Steinbeck

Wer getreulich acht Stunden am Tage arbeitet, bringt es am Ende vielleicht dazu, ein Boss zu werden und zwölf Stunden am Tage zu arbeiten.

David Frost

The key to being a good manager is keeping the people who hate me away from those who are still undecided.

Casey Stengel

Wir müssen das, was wir denken, auch sagen. Wir müssen das, was wir sagen, auch tun. Und wir müssen das, was wir tun, dann auch sein.

Alfred Herrhausen

Clearly, for an organization to move on, it is the job of the leader to be that sponge that takes the stress from inside and the outside.

Chanda Kochhar

Effective leadership is not about making speeches or being liked; leadership is defined by results not attributes.

Peter Drucker

Management durch Vision kann Management durch Aktion nicht ersetzen. Wer aber im Tagesgeschäft die Vision nicht lebt, der braucht sich nicht zu wundern, wenn man ihn als Utopisten belächelt, statt ihn als Realisten ernst zu nehmen.

Klaus Zimmermann

A leader is one who knows the way, goes the way, and shows the way.

John C. Maxwell

Keep your eyes on the stars and keep your feet on the ground.

Theodore Roosevelt

Es gibt keine schlechten Mannschaften, Marschall. Es gibt nur schlechte Offiziere.

Napoleon I. Bonaparte

Was einen guten Manager ausmacht, ist die Fähigkeit, andere zu ungewöhnlichen Leistungen zu veranlassen.

Cyril Northcote Parkinson

Leadership is the capacity to translate vision into reality.

Warren Bennis

Ob der Vorstand eine gute Arbeit macht, können Leute von außen doch nur sehr schwer beurteilen.

Heinrich von Pierer

Ungefähr 90 Prozent der Manager fühlen sich überfordert. Ihnen können Organisationsreformen nicht helfen. Wichtig ist vielmehr, dass sie ihre persönlichen Prioritäten neu strukturieren.

Rupert Lay

In einer Hierarchie neigt jeder Beschäftigte dazu, bis zu seiner Stufe der Unfähigkeit aufzusteigen.

Laurance J. Peter

It is essential to employ, trust, and reward those whose perspective, ability, and judgment are radically different from yours. It is also rare, for it requires uncommon humility, tolerance, and wisdom.

Dee Hock

Wenn unsere Piloten eine genauso schlechte Ausbildung wie unsere Manager hätten, würde sich keiner mehr in ein Flugzeug setzen.

Fredmund Malik

Wenn Frauen wüssten, was Sekretärinnen von ihren Chefs denken, hätten sie eine Sorge weniger.

Danny Kay

Lead, follow, or get out of the way.

Laurence J. Peter

Es ist wichtig zu verstehen, dass ein guter Manager – ganz gleich, wie gut er bezahlt sein mag – auf lange Sicht wahrscheinlich weniger kostet als ein schwacher Mann.

Cyril Northcote Parkinson

The moment you discover in life that it's not about yourself that it is about investing in others I think you're entering a steadier state to be a great leader. Because above all, I think the main quality of a leader is to be a human being. There's no reason you are special because you happen to have this job or these responsibilities.

Paul Polman

Wer seiner Führungsrolle gerecht werden will, muss genug Vernunft besitzen, um die Aufgaben den richtigen Leuten zu übertragen, und genügend Selbstdisziplin, um ihnen nicht ins Handwerk zu pfuschen.

Theodore Roosevelt

A man always has two reasons for doing anything: a good reason and the real reason.

J. P. Morgan

Das gute Beispiel ist nicht nur eine Möglichkeit, andere Menschen zu beeinflussen. Es ist die einzige.

Albert Schweitzer

Probleme sind Gelegenheit zu zeigen, was man kann.

Duke Ellington

The first responsibility of a leader is to define reality. The last is to say thank you. In between, the leader is a servant.

Max de Pree

I'm not a natural leader. I'm too intellectual; I'm too abstract; I think too much.

Newt Gingrich

Die Fähigkeit eines Chefs erkennt man an seiner Fähigkeit, die Fähigkeiten seiner Mitarbeiter zu erkennen.

Robert Lembke

Reason and judgment are the qualities of a leader.

Tacitus

Eine Firma wird nirgendwo hinkommen, wenn alles denken dem Management überlassen wird.

Akio Morito

Ein Abend, an dem sich alle Anwesenden einig sind,
ist ein verlorener Abend.

Albert Einstein

A leadership culture is one where everyone thinks like an owner, a CEO or a managing director. It's one where everyone is entrepreneurial and proactive.

Robin S. Sharma

Nehmen Sie die Menschen, wie sie sind, andere gibt es nicht.

Konrad Adenauer

Sie können in einem Unternehmen nicht erfolgreich sein, wenn Sie versuchen, nur von Ihrem Schreibtisch aus die Richtung vorzugeben. Sie müssen selbstverständlich die Fähigkeiten und die Ideen des ganzen Unternehmens berücksichtigen und die Menschen einbeziehen.

Dieter Zetsche

Ein gutes Mittel gegen die Managerkrankheit: Stecke mehr Zeit in deine Arbeit als Arbeit in deine Zeit.

Friedrich Dürrenmatt

Wer nicht richtig ausspannen kann, ist einfach kein guter Manager.

Wolfgang Habel

The supreme quality for leadership is unquestionably integrity. Without it, no real success is possible, no matter whether it is on a section gang, a football field, in an army, or in an office.

Dwight D. Eisenhower

Wer die anderen neben sich klein macht, ist nie groß.

Johann Gottfried Seume

To command is to serve, nothing more and nothing less.

Andre Malraux

Man kann mit einer Maschine total rational umgehen.
Wenn man jedoch mit Menschen arbeitet, muss die Logik ein Stück zurück gestellt werden.

Akio Morito

Management is efficiency in climbing the ladder of success; leadership determines whether the ladder is leaning against the right wall.

Stephen Covey

Menschen können nicht gemanagt werden. Unternehmen kann man managen, Menschen aber muss man führen.

Ross Perot

Leadership is a privilege to better the lives of others.
It is not an opportunity to satisfy personal greed.

Mwai Kibaki

Was ist der Unterschied zwischen einer Hundehütte und einem Aufsichtsrat? Die Hundehütte ist für den Hund, der Aufsichtsrat ist für die Katz.

Hermann Josef Abs

Start with good people, lay out the rules, communicate with your employees, motivate them and reward them. If you do all those things effectively, you can't miss.

Lee Iacocca

Pay attention to those employees who respectfully ask why. They are demonstrating an interest in their jobs and exhibiting a curiosity that could eventually translate into leadership ability.

Harvey Mackay

2.2 PLANEN, KOORDINIEREN, KONTROLLIEREN

Die Planer planen, und das Schicksal lacht darüber.

Mohammed

Die Japaner planen zehn Jahre voraus, die Amerikaner aber nur zehn Minuten.

Akio Morita

Koordination gleicht Wissens- und Wahrnehmungsunterschiede unter den Organisationsmitgliedern aus.

Gerhard Schewe

Without leaps of imagination, or dreaming, we lose the excitement of possibilities. Dreaming, after all, is a form of planning.

Gloria Steinem

Der Lieblingsspruch wenn etwas falsch läuft: ‚ich bin davon ausgegangen‘ – das heißt eigentlich nur ich war zu faul es zu prüfen ... In dem Sinne ‚Gehe nicht davon aus ...‘

Bernd Lippert

One thing I've learned about his business is this whole 'plan thing' – it doesn't work.

Josh Charles

Menschen führen heißt: Überblick haben, koordinieren, Ziele setzen, Richtung weisen.

Marlies Blohm-Harry

Angesichts mancher Wirtschaftsprognosen liegt die Vermutung nahe, Kaffeesatzlesen den exakten Wissenschaften zuzuordnen.

Franziska Friedl

Qualitätskontrollen haben einen einfachen Sinn: Es sollen möglichst nur die Kunden zu uns zurückkommen und nicht die Produkte.

Gert Beirer

Planung erfordert eine Vielzahl von Einzelinformationen.

John Kenneth Galbraith

I gravitated to economics because I'm interested in how people coordinate and collaborate with each other. Economics studies all the ways people get along with each other.

Alvin E. Roth

Tue bei der Arbeit immer zuerst das Nötigste, das aber greife frisch und bei der Hauptsache an. Das ist das Mittel, um zu vielem Zeit zu haben.

Carl Hilty

Kein leichter Job, das Planen, in einer Welt von hoher Wandlungsgeschwindigkeit, zunehmendem Innovations- und Veraltungstempo sowie zunehmender Komplizierungsanzahl.

Odo Marquard

Macht ist notwendig. Sie kann ein Übel sein, deshalb bedarf sie der Kontrolle.

Helmut Schmidt

In Zukunft werden wahrscheinlich durch die begleitende Kontrolle schon mehr Arbeitsplätze gesichert werden als durch Leute, die wirklich was tun.

Erhard Busek

There's one thing I've learned about entrepreneurs' business plans. Every one is wrong.

Josh Kopelman

Plans are nothing, planning is everything.

Dwight D. Eisenhower

Subordiniert – das ist die schlechte Arbeit von gestern.
Koordiniert – das ist die gute Arbeit von morgen.

Kurt Tucholski

Anfang: der wichtigste Teil der Arbeit.

Platon

Eine planvolle Verteilung der Arbeit wird immer mehr zur gebieterischen Notwendigkeit, und diese Verteilung wird zu einer materiellen Sicherung der Individuen führen.

Albert Einstein

Unsere Zeit will alle Prozesse und Vorgänge an der Frage des Verhältnisses von Aufwand und Wirkung bzw. soziale Wirkung messen.

Erich Fromm

Through improvisation, jazz teaches you about yourself. And through swing, it teaches you that other people are individuals too. It teaches you how to coordinate with them.

Wynton Marsalis

Ich finde es auch richtig, dass wir die Zwei- Jahresplanung machen und die Zahlen miteinander abgleichen. Aber ich bin überzeugt davon, dass die zwei Jahre, die wir planen, ganz anders verlaufen werden, als wir es geplant haben.

Helmut Sihler

Geben Sie mir die Kontrolle über das Geld, und es spielt keine Rolle, wer die Gesetze macht.

Mayer Amschel Rothschild

Die Arbeitsteilung dürfte die produktiven Kräfte der Arbeit mehr als alles andere fördern und verbessern.

Adam Smith

Die Effizienzrevolution bleibt richtungsblind, wenn sie nicht von einer Suffizienzrevolution begleitet wird. Eine Ökologie der Mittel muss Hand in Hand mit einer Ökologie der Ziele gehen. Nichts ist schließlich so irrational, als mit einem Höchstmaß an Effizienz in die falsche Richtung zu jagen.

Wolfgang Sachs

Gegenüber der Fähigkeit, die Arbeit eines einzigen Tages sinnvoll zu ordnen, ist alles andere im Leben ein Kinderspiel.

Johann Wolfgang von Goethe

People come in with business plans and, I mean I know that no one is going to meet everything they say in a business plan but you got to have something to, to guide towards.

Arthur Rock

Man hilft den Menschen nicht, wenn man für sie tut,
was sie selbst tun können.

Abraham Lincoln

Führen heißt leiten, planen, koordinieren, delegieren und kontrollieren.

Bernhard Buch

Je erhabener die Prinzipien, desto schwieriger die Kontrolle ihrer Einhaltung.

Michael Richter

Ein gutes Werk oder eine Arbeit, die du begonnen hast, lasse niemals unvollendet liegen.

Antonius von Padua

If you want to control other people, first control yourself.

Abu Bakr

There are things we can control and the things we can't control. I can't control how people react to the work I do.

Noah Hawley

Wenn man es nicht schafft zu planen, plant man, es nicht zu schaffen.

Benjamin Franklin

Wenn die Dinge unter Kontrolle scheinen, bist du einfach nur nicht schnell genug.

Mario Andretti

Die Dilettanten, wenn sie das Möglichste getan haben, pflegen zu ihrer Entschuldigung zu sagen, die Arbeit sei noch nicht fertig. Freilich kann sie nie fertig werden, weil sie nicht recht angefangen ward.

Johann Wolfgang von Goethe

Strategisches Planen ist wertlos – es sei denn, man hat zuerst einmal eine strategische Vision.

John Naisbitt

Small businesses, you can give them capital, but what they often need as much is mentoring, advice and help with their business plan.

Karen Mills

Never look back unless you are planning to go that way.

Henry David Thoreau

Müde macht uns die Arbeit, die wir liegen lassen, nicht die,
die wir tun.

Marie von Ebner-Eschenbach

In einem Volk, bei dem viel gearbeitet wird, ist die Arbeit meist
schlecht verteilt; dort gibt es mehr Leute, die viel arbeiten,
damit die anderen faulenzeln können.

Miguel de Unamuno

Alles kann man heutzutage planen, nur das Leben nicht.

Gunter Preuß

Productivity is never an accident. It is always the result of a com-
mitment to excellence, intelligent planning, and focused effort.

Paul J. Meyer

Planning is bringing the future into the present so that you
can do something about it now.

Alan Lakein

Ein Diktator ist doch jemand, der eigenmächtig Entscheidun-
gen fällt, der über allen Institutionen steht, auch über dem
Gesetz, der keiner anderen Kontrolle als seinem Willen oder
seinen Vorstellungen unterworfen ist.

Fidel Castro Ruz

Starre nicht auf den Ablauf der Zeit. Fülle sie mit Arbeit, und du wirst dich nicht über den Verlust an Lebenszeit beklagen.

Francesco Petrarca

Industrielle Planung setzt die Kontrolle der Preise und das Management der Verbraucher voraus. Infolgedessen erteilt nicht nur der souveräne Kunde seine Instruktionen an den Hersteller, sondern der erteilt sie gemäß den Erfordernissen der Technostruktur auch an den Verbraucher.

John Kenneth Galbraith

Most people associate command and control leadership with the military.

Margaret J. Wheatley

Leadership is a matter of having people look at you and gain confidence, seeing how you react. If you're in control, they're in control.

Tom Landry

Sich auf eine Arbeit zu beschränken ist das Beste.

Johann Wolfgang von Goethe

Wir schreiben mehr, aber wissen weniger, wir planen mehr, aber erreichen weniger. Wir haben gelernt, schnell zu sein, aber wir können nicht warten.

George Carlin

Im Management ist die Kontrolle über die Stimmung wahrscheinlich wichtiger als viele komplizierte Verfahren, die in komplizierten Grafiken dargestellt sind.

Ernest Dichter

Bei der Behörde ist es genau wie beim Theater:
Ein paar arbeiten, und die anderen schauen zu.

Heinz Erhardt

Thinking well to be wise: planning well, wiser: doing well
wisest and best of all.

Malcolm Forbes

I'm a great believer in spontaneity because I think planning is the most destructive thing in the world.

John Cassavetes

Präzise zu planen, kostet auch nicht mehr Energie als träumen, wünschen und hoffen.

Henry Cohen

Wer weiß, was er will, der hat schon die halbe Arbeit getan.

Johann Christian Friedrich Hölderlin

Die kurze Spanne des Lebens verbietet uns, auf weite Sicht zu planen.

Horaz

Keiner arbeitet besser, als wenn er eine einzige Sache macht.

Ignatius von Loyola

As much as you may want to, you can't control what other people say or do; you can only control yourself.

Victoria Osteen

It takes tremendous discipline to control the influence, the power you have over other people's lives.

Clint Eastwood

Wir planen zu wenig, wenn wir Dinge, die in unserer Hand liegen, dem Zufall überlassen. Wir planen zu viel, wenn wir das Ganze der menschlichen Dinge in die Hand unserer Absicht nehmen und verändern möchten.

Karl Jaspers

Wenn Du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten endlosen Meer.

Antoine de Saint-Exupéry

Planen ist der billigste unternehmerische Aufwand.

Ernst Reinhardt

Ich bin so etwas wie die Qualitätskontrolle für Verkauf, Marketing und Kommunikation. Solange etwas gut ist, muss ich es nicht sehen. Ist es schlecht, und ich habe es nicht gesehen, fällt es jemandem auf den Kopf. Denn wenn er zu mir gekommen wäre, hätte ich ihm vermutlich sagen können, wie es besser gewesen wäre bzw. was falsch ist. Das ist aber eher eine Holschuld der Mitarbeiter und keine Bringschuld von mir.

Dietrich Mateschitz

Failing to plan is planning to fail.

Alan Lakein

Human decision-making is complex. On our own, our tendency to yield to short-term temptations, and even to addictions, may be too strong for our rational, long-term planning.

Peter Albert David Singer

Die Vergangenheit sollen wir bewältigen, die Gegenwart leben und die Zukunft planen. Wer hätte so viele Mitarbeiter?

Erhard Blanck

Der Kredit ist das Blut der Wirtschaft; die Kontrolle über den Kredit ist die Kontrolle über die gesamte Gesellschaft.

Upton Beall Sinclair

Unsere Zukunft ist nicht unbeherrschbar, wenn wir lernen, uns Ziele zu setzen und zu planen.

Aurelio Peccei

Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.

Wladimir Iljitsch Lenin

The more time you spend contemplating what you should have done ... you lose valuable time planning what you can and will do.

Lil Wayne

Es war glaube ich Lenin, der gesagt hat, „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“, ich bin dafür, das umzudrehen und zu sagen, Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser.

Ludwig von Bogdandy

Planung ist jede Einrichtung auf einen Zweck hin. Insofern gehört Planung zu unserem menschlichen Dasein von jeher. Planlos nach Instinkt leben die Tiere.

Karl Jaspers

2.3 MACHT

Die Menschen sind dazu verdammt, entweder Sklaven der Pflicht oder Sklaven der Macht zu sein.

Joseph Joubert

He who wishes to be obeyed must know how to command.

Niccolò Machiavelli

Der Unverstand ist die unbesiegbare Macht auf Erden.

Anselm Feuerbach

I hate to say there are female and male ways of dealing with power, because I think each of us has a male and a female part. But based on my own experience, women will tend to be inclusive, to reach out more, to care a little more.

Christine Lagarde

Den Charakter kann man auch aus den kleinsten Handlungen erkennen.

Seneca

Die größte Macht hat das richtige Wort zur richtigen Zeit.

Mark Twain

Power is always dangerous. Power attracts the worst and corrupts the best.

Edward Abbey

Macht korrumpiert nicht. Furcht korrumpiert, vielleicht die Furcht vor dem Machtverlust.

John Steinbeck

Immer zieht die Macht auch das Geld an.

Leopold von Ranke

Der Zugang zur Macht muss Menschen vorbehalten bleiben,
die nicht in sie verliebt sind.

Platon

Wissen macht Erfolg – Wissen. Macht. Erfolg.

Hans Böck

Man stärkt die Schwachen nicht, in dem man die Starken
schwächt.

Abraham Lincoln

Die stärkste Macht ist die Dienende.

Anke Euschen

Knowledge will give you power, but character respect.

Bruce Lee

Macht korrumpiert. Absolute Macht korrumpiert absolut.

Carl Ludwig Börne

Wissen selbst ist Macht.

Francis Bacon

Schwarze Schafe gibt es überall. Aber für eine erkleckliche Zahl der Reichen und Mächtigen in Deutschland, die eigentlich Vorbild sein sollten, scheint es durchaus attraktiv zu sein, als schwarzes Schaf zu agieren. Das muss sich ändern.

Michael Sommer

Power doesn't corrupt people, people corrupt power.

William Gaddis

Macht ist die einzige Lust, derer man nicht müde wird.

Oscar Wilde

Die Menschen an der Spitze müssen lernen, rücksichtslos zu sein – auch das macht eine gute Führungskraft aus.

Peter Drucker

Never underestimate the power of human stupidity.

Robert A. Heinlein

Wer den Daumen auf dem Beutel hat, hat die Macht.

Otto Eduard Leopold Fürst von Bismarck

Wenn man keine Autorität hat, braucht man Macht.

Ernst Bloch

My relationship to power and authority is that I'm all for it. People need somebody to watch over them. Ninety-five percent of the people in the world need to be told what to do and how to behave.

Arnold Schwarzenegger

Macht ist das stärkste Aphrodisiakum.

Henry Kissinger

Wem genug zu wenig ist, dem ist nichts genug.

Epikur

Kein Abschied auf der Welt fällt schwerer als der Abschied von der Macht.

Charles Maurice de Talleyrand

The exercise of power is determined by thousands of interactions between the world of the powerful and that of the powerless, all the more so because these worlds are never divided by a sharp line: everyone has a small part of himself in both.

Vaclav Havel

Macht besitzen und nicht ausüben ist wahre Größe.

Friedl Beutelrock

The key to successful leadership today is influence, not authority.

Ken Blanchard

Man beherrscht die Menschen mit dem Kopf. Man kann nicht mit dem Herzen Schach spielen.

Nicolas Chamfort

Wer andere zum Lachen bringen kann, muss ernst genommen werden; das wissen alle Machthaber.

Werner Finck

Topmanager können mit wenigen Entscheidungen viel Wert schaffen oder vernichten.

Josef Ackermann

Willst du den Charakter eines Menschen erkennen, so gib ihm Macht.

Abraham Lincoln

Im Wettbewerb zwischen der Vernunft und der Aussicht auf die Macht ist die Vernunft selten überlegen.

Kurt Biedenkopf

Machen sie sich erst einmal unbeliebt, dann werden sie auch ernst genommen.

Konrad Adenauer

The real damper on employee engagement is the soggy, cold blanket of centralized authority. In most companies, power cascades downwards from the CEO. Not only are employees disenfranchised from most policy decisions, they lack even the power to rebel against egocentric and tyrannical supervisors.

Gary Hamel

Macht korrumpiert weniger in dem Sinn, dass man sich unerlaubte Befugnisse anmaßt, sondern die erlaubten missbraucht.

Philip Dormer Stanhope Chesterfield

Dass Macht Macht macht, macht nichts, wenn sie menschlich ist.

Manfred Hinrich

Think for yourself and question authority.

Timothy Leary

Es stört mich nicht, was meine Minister sagen, solange sie tun, was ich ihnen sage.

Margaret Thatcher

Der Erfolg eines Staates oder eine Nation hat absolute Priorität. Wer in Staat oder Nation regiert, muss darum kämpfen, dass sein Ruhm gesichert ist, dass der politische Erfolg gesichert ist. Daher können die Herrschenden nicht von Moraleboten eingeschränkt werden.

Niccolò Machiavelli

Zivilcourage ist das, was von einem Menschen übrigbleibt, wenn der Vorgesetzte das Zimmer betritt.

Wernher von Braun

Those who enjoy responsibility usually get it; those who merely like exercising authority usually lose it.

Malcolm Forbes

Auf seinem eigenen Misthaufen ist der Hahn der Mächtigste.

Seneca

Erfolgsplanung? Erfolg ist das Streben nach Macht.

Victor Adler

Leadership is influence.

John C. Maxwell

Der springende Punkt ist, ob man Autorität *hat* oder eine Autorität *ist*.

Erich Fromm

The key to successful leadership today is influence,
not authority.

Ken Blanchard

Beredsamkeit ist Macht, denn sie ist anscheinende Klugheit.

Thomas Hobbes

Wer wirklich Autorität hat, wird sich nicht scheuen,
Fehler zuzugeben.

Bertrand Russell

Meine Meinung mag sich ändern, aber Fakt ist, dass ich
immer Recht habe.

Ashleigh Brilliant

Wer Autorität haben will, muss bescheiden sein und sein
Unrecht unverhohlen einzugestehen wissen.

Richard Rothe

Am leichtesten erträgt man noch die Gewalt, die man eines
Tages selbst auszuüben hofft.

Joseph Joubert

Fucking Eric Schmidt is a fucking pussy. I'm going to fucking
bury that guy, I have done it before, and I will do it again.
I'm going to fucking kill Google.

Steve Ballmer

Entscheidend ist nicht die Frage, ob man Macht hat,
entscheidend ist die Frage, wie man mit ihr umgeht.

Alfred Herrhausen

Gute Beziehungen schaden nur dem, der sie nicht hat.

Klaus Klages

Zu guten Beziehungen kommt man, wenn man vorgibt,
solche zu haben.

Hans-Hermann Weyer

Der Verstand ist eine Autorität.

Arthur Rimbaud

Wer sich in einer Streitfrage auf die Autorität beruft,
gebraucht nicht die Vernunft, sondern eher das Gedächtnis.

Leonardo da Vinci

2.4 SITZUNGEN, MEETINGS UND KONFERENZEN

If you want to kill any idea in the world, get committees
working on it.

Charles Kettering

Sitzungen dauern genau so lang, wie es dauert, bis sich der kleinste gemeinsame Nenner durchgesetzt hat.

Rainer Kohlmayer

Sitzungsorgien beruhen meistens auf einer fehlenden klaren Strategie, auf einer fehlenden Führungskompetenz und auf dem Widerwillen, Entscheidungen zu treffen.

Bert Forschelen

Was eine Sitzung ist? Der Sieg des Hinterns über den Geist.

Willibald Alexis

Sitzung ogsetzt, highetzt,/abghetzt, ausanandergesetzt,/ Tagesordnung festgsetzt, wieder abgsetzt,/Kommissionen eigsetzt,/Kommissionen bsetzt, umbsetzt, gschwätzt,/nix gsagt, vertagt, z'letzt neu/ogsetzt, vui san zsammakumma,/nix is rauskumma, Sitzung umma.

Franz Josef Strauß

People who enjoy meetings should not be in charge of anything.

Thomas Sowell

Man muss einfach reden, aber kompliziert denken – nicht umgekehrt.

Franz Josef Strauß

A single moment spent in a business meeting or at a pub is more than enough to reveal the basic human truth that we are all faking it most of the time.

Jeffry Freundlich

Zu viele Besprechungen sind ein deutliches Zeichen schlechter Organisation.

Cyril Northcote Parkinson

Sitzungssucht, wenn Sessionen zu Obsessionen werden.

Michael Marie Jung

No grand idea was ever born in a conference, but a lot of foolish ideas have died there.

Francis Scott Fitzgerald

Habe ich ohne wichtigen Grund eine Sitzung besucht?
Habe ich ohne wichtigen Grund zu einer Sitzung eingeladen?
Habe ich ohne wichtigen Grund durch eine Wortmeldung eine Sitzung verlängert und somit mich und andere von der Familie ferngehalten? Lieber Gott, hilf mir meinen Mund zu halten, bis ich weiß, worüber ich rede.

Franz Hengsbach

Wer nichts zur Lösung beiträgt, ist Teil des Problems.

McKinsey

A conference is a gathering of people who singly can do nothing, but together can decide that nothing can be done.

Fred Allen

Die meisten Menschen setzen mehr Zeit und Kraft daran, um Probleme herumzureden, anstatt sie anzupacken.

Henry Ford

Sitzungsunterlagen, die keinen sonderlich geplanten Eindruck machen, sondern eine Art Zusammenballung recht willkürlicher Buchstabenformationen zu sein scheinen, fasst man am besten unter Punkt „Verschiedenes“ zusammen und vertagt sie auf die nächste Sitzung.

Christa Schyboll

Wirf niemals eine gute Idee auf einen Konferenztisch. Sie wird dann der Konferenz gehören.

Jane Trahey

Don't wallow in brainstorming. Time spent fiddling with a business plan or filling up whiteboards with ideas is time that you could spend actually launching your business and seeing if the idea floats. Launching gives you real, solid feedback, instead of the imaginary 'what if' scenarios dreamed up in a conference room.

Naveen Jain

Das Leben ist zu kurz für lange Meetings.

Klaus Klages

Ein Kompromiss ist dann vollkommen, wenn alle unzufrieden sind.

Aristide Briand

Wer keine Entscheidungen trifft, wird von Entscheidungen getroffen.

Willy Meurer

You know, when I sit in meetings and things are very tense and people take things extremely seriously and they invest a lot of their ego, I sometimes think to myself, 'Come on, you know, there's life and there's death and there is love.' And all of that ego business is nonsense compared to that.

Christine Lagarde

Meetings gehören zu den unter-automatisiertesten, zeitfressendsten Dingen im Leben.

Steve Ballmer

Während der Pausen wird mehr gesagt als im Meeting.

Damaris Wieser

So viele Köpfe, so viel Meinungen.

Horaz

Nicht jene, die streiten, sind zu fürchten, sondern jene, die ausweichen.

Marie von Ebner-Eschenbach

Eine Konferenz ist eine Sitzung, bei der viele hineingehen und wenig herauskommt.

Werner Finck

Zu viel Abstimmung drückt auf die Stimmung und verwässert Ideen und Absichten.

Kurt Weidemann

Der durch verletzte Gefühle von Besprechungsteilnehmern angerichtete Schaden für das künftige Arbeitsklima ist oft größer als der durch die erzielten Sachergebnisse gestiftete Nutzen.

Hartmut Laufer

Pünktlich sind nur die Gewissenhaften und die Neugierigen.

Arthur Schopenhauer

Eine Besprechung ist eine Sitzung, bei der viele hineingehen und wenig herauskommt.

Werner Fink

Die modernen Menschen werden nicht mit der Peitsche, sondern mit Terminen geschlagen.

Telly Savalas

Wer viel redet, glaubt am Ende, was er sagt.

Honoré de Balzac

Jeden Abend, bevor man ins Bett geht, sollte man folgende Gewissensprüfung betreiben: 1. Habe ich an einer Sitzung teilgenommen, die nicht unbedingt notwendig war? 2. Habe ich zu einer Sitzung eingeladen, die nicht unbedingt notwendig war? 3. Habe ich die Sitzung durch eine Wortmeldung verlängert, die nicht unbedingt notwendig war?

Franz Hengsbach

Meetings sind sagenhaft: Jeder sagt was, keiner haftet.

Klaus Klages

Besprechungen müssen zu Ergebnissen, Ergebnisse müssen zu Entscheidungen, Entscheidungen müssen zu Taten und Taten müssen zu Erfolgen führen.

Peter E. Schumacher

Man löst keine Probleme, indem man sie aufs Eis legt.

Winston Churchill

Wer ständig in Meetings sitzt, macht wenigstens sonst keine Fehler.

Andreas Marti

Meetings are indispensable when you don't want to do anything.

John Kenneth Galbraith

Auch wenn alle einer Meinung sind, können alle Unrecht haben.

Bertrand Russell

Vielleicht sollte man es zur Regel machen, auf jeder Sitzung als ersten Tagesordnungspunkt die Frage zu stellen: Brauchen wir diese Sitzung und wer von den Anwesenden kann von der Teilnahme befreit werden.

Felix Dzierzynski

Empfehlung zur Reduzierung von Besprechungsorgien

Als Management- und Strategieberater haben wir u. a. die Effizienz und Effektivität von Sitzungen (oder „Jour fixe“) in Unternehmen analysiert. Dabei wurden z. B. die Anzahl und Abfolge der Tagesordnungspunkte, die Abläufe von Sitzungen und Gesprächen, Verhaltensweisen von Individuen oder Gruppen, Zeitmanagement, Machtverhältnisse, Struktur der Teilnehmer oder die Sinnhaftigkeit der Besprechungsthemen durchleuchtet.

Verschiedene Studien haben ergeben, dass Manager zwischen 50 und 75 % ihrer Arbeitszeit in Besprechungen verbringen. Dabei werden mehrheitlich Interna besprochen. Dieses Phänomen haben auch wir in der Praxis wiederholt festgestellt und die Manager mit dieser Erkenntnis konfrontiert. Gleichzeitig haben wir sie gebeten, Gedanken erfolgreicher Unternehmer und Manager zu reflektieren, wie z. B. „There is only one boss. The customer. And he can fire everybody in the

company from the chairman on down, simply by spending his money somewhere else“ (Sam Walton); „Der wahre Präsident des Unternehmens ist der Kunde“ (Helmut Oswald Maucher) oder „Der Kunde ist die erste und die letzte Instanz aller unternehmerischen Entscheidungen“ (Peter Dussmann). Es bestand immer Einigkeit darüber, dass Kunden die wichtigsten und im Endeffekt mächtigsten Stakeholder eines Unternehmens sind.

Bei den nun folgenden Besprechungen haben wir einen Stuhl an den Sitzungstisch hinzu gestellt. Hier sollte ein fiktiver Delegierter der (wichtigsten) Kunden sitzen. Die Teilnehmer sollten im erweiterten Kreis selbst bestimmen, welche Gesprächsthemen im Sinne dieses wichtigsten Stakeholders wirklich relevant waren. Im nächsten Schritt sollte „der Stuhl“ bereits bei der Erstellung der Sitzungsagenda und der Planung der Sitzungsdauer und Teilnehmerstruktur berücksichtigt werden.

Das Ergebnis nach relativ kurzer Zeit: eine erhebliche Reduzierung der Anzahl und Dauer der Besprechungen sowie der Teilnehmerzahl. Die wesentlichste Änderung waren jedoch die Gesprächsinhalte.

2.5 KARRIERE

If the career you have chosen has some unexpected inconvenience, console yourself by reflecting that no career is without them.

Jane Fonda

Zum Vorwärtskommen gehört Unangenehmes: Wenn du höher hinaus willst als die große Menge, so mache dich zum Leiden bereit.

Carl Hilty

I always believe that, as you start out, while you should have a big dream – a big goal – but it's also important to move step by step. So, you know, frankly, if you ask me, when I started as a management trainee in 1984, I don't know that I really thought that I would become the CEO.

Chanda Kochhar

Was du für den Gipfel hältst, ist nur eine Stufe.

Seneca

Das Materielle wird zu sehr in den Vordergrund gerückt.
Du bist nur was, wenn du Karriere machst, Geld verdienst.
Andere Werte wie Rücksichtnahme, Toleranz, kommen zu kurz.

Rita Süßmuth

Do more than is required. What is the distance between someone who achieves their goals consistently and those who spend their lives and careers merely following? The extra mile.

Gary Ryan Blair

Bewerte deine Erfolge daran, was du aufgeben musstest, um sie zu erzielen.

Dalai Lama

Am sichersten macht man Karriere, wenn man anderen den Eindruck vermittelt, es sei für sie von Nutzen, einem zu helfen.

Jean de La Bruyère

Je mehr Vergnügen du an deiner Arbeit hast, umso besser wird sie bezahlt.

Mark Twain

Be passionate and bold. Always keep learning. You stop doing useful things if you don't learn. So the last part to me is the key, especially if you have had some initial success. It becomes even more critical that you have the learning 'bit' always switched on.

Satya Nadella

Wer auf eine Leiter will, muss auf der untersten Sprosse einsteigen.

Leone von Modena

Die Unredlichen und die Dummen kommen in der Welt immer besser fort als die Ehrlichen und Klugen. Es fällt ihnen leichter, mit der von Unredlichkeit und Dummheit beherrschten Gesellschaft Schritt zu halten.

Chamfort

Wer heutzutage Karriere machen will, muss schon ein bisschen Menschenfresser sein.

Salvador Dalí

Ruhm und Ruhe können nicht unter einem Dach wohnen.

Michel de Montaigne

Der Erfolg ist eine Folgeerscheinung, niemals darf er zum Ziel werden.

Gustave Flaubert

I started out as a lawyer and came in laterally to Goldman Sachs. So I learned myself that life is unpredictable. That you really should, in terms of your career, try to be excellent at what you're doing. I think if you focus on your job, and you focus on being broad in the context of your job, the next jobs follow from that.

Lloyd Blankfein

Es kann sein, dass man nicht die große Karriere macht, wenn man den Mund zu weit aufreißt.

Elke Heidenreich

Steile Gegenden lassen sich nur durch Umwege erklimmen.

Johann Wolfgang von Goethe

Erfolg hat nur, wer etwas tut, während er auf den Erfolg wartet.

Thomas Alva Edison

Karriere zu Lebzeiten machen nur herzlose Geschäftsleute.

Georg Kreisler

Persönlichkeiten sind Menschen, die solche geblieben sind, obwohl sie Karriere gemacht haben.

Gerhard Uhlenbruck

Erfolge muss man langsam löffeln, sonst verschluckt man sich an ihnen.

Erika Pluhar

If nothing goes right: go left.

Bernd Lippert

Wer Spitze sein will, muss auch einen Stachel haben.

Stefan Tschök

It's like Forrest Gump said, 'Life is like a box of chocolates.' Your career is like a box of chocolates – you never know what you're going to get. But everything you get is going to teach you something along the way and make you the person you are today. That's the exciting part – it's an adventure in itself.

Nick Carter

Man kann es auf zweierlei Art zu etwas bringen: durch eigenes Können oder durch die Dummheit der anderen.

Jean de La Bruyère

Zwischen Wichtigem und Unwichtigem zu unterscheiden,
bildet das Geheimnis jeden Erfolgs.

Cyril Northcote Parkinson

Die Erfolgreichen suchen sich die Umstände, die sie brauchen,
und wenn sie sie nicht finden, schaffen sie sich diese Umstände
selber.

George Bernard Shaw

Keep away from people who try to belittle your ambitions.
Small people always do that, but the really great make you
feel that you, too, can become great.

Mark Twain

Glück gehört zu jeder Karriere. Glück öffnet die Tür.
Doch jenseits der Schwelle wartet die Aufgabe – und die
lösen nur Planung, Tatkraft und Führungskönnen.

Hellmuth Buddenberg

Wenn dir jemand sagt etwas sei nicht möglich, dann zeigt das
nur seine Grenzen. Nicht deine.

Adriano Zacheo

Es gibt hohe Stellungen, die man am leichtesten in gebückter
Haltung erreicht.

Robert Lembke

Karrierist: Ellbogensportler.

Manfred Hinrich

Bei den meisten Erfolgsmenschen ist der Erfolg größer als die Menschlichkeit.

Daphne du Maurier

Schade, dass die meisten aufhören zu rudern, wenn sie am Ruder sind.

Alfred Polgar

What is success? I think the most important thing is to achieve what you set out to achieve. Just being a CEO in itself is not success. I would not relate success to a title or a position. My career has had a level of serendipity all along. I've never planned anything out more than a few years.

Paul Polman

Die Menschen drängen sich zum Lichte, nicht um besser zu sehen, sondern um besser zu glänzen.

Friedrich Nietzsche

Menschen mit Selbstvertrauen kommen, sehen, erobern.

Ascher Hirsch Ginsberg

Es gibt Leute, die wollen lieber einen Stehplatz in der ersten Klasse als einen Sitzplatz in der dritten.

Kurt Tucholsky

Fort kommst du nur auf zweierlei Weisen:
entweder Maulhalten oder beißen.

Ausias March

Es gibt hohe Stellungen, die man am leichtesten in gebückter
Haltung erreicht.

Robert Lembke

Führung und Lernen bedingen sich gegenseitig.

John F. Kennedy

Wer auf den Erfolg wartet, hat bereits verpasst, worauf es
ankommt.

Hans-Jürgen Quadbeck-Seeger

Hindernisse und Schwierigkeiten sind Stufen, auf denen wir
in die Höhe steigen.

Friedrich Nietzsche

Beim gesellschaftlichen Aufstieg empfiehlt es sich, freundlich
zu den Überholten zu sein. Man begegnet ihnen beim Abstieg
wieder.

Johann Herbst

Es gibt zwei Wege für den politischen Aufstieg:
Entweder man passt sich an oder man legt sich quer.

Konrad Adenauer

To succeed, one must be creative and persistent.

John H. Johnson

Das Große ist nicht, dies oder das zu sein, sondern man selbst zu sein.

Sören Aabye Kierkegaard

Wer Karriere machen will, muss sich den richtigen Vorgänger suchen.

Lee Iacocca

Versuche nicht, ein Mann des Erfolgs zu werden. Werde lieber ein Mann von Wert.

Albert Einstein

Wer in den Fußtapfen eines anderen wandelt, hinterlässt keine eigenen Spuren.

Wilhelm Busch

Das wahre Geheimnis des Erfolgs ist die Begeisterung.

Walter Percy Chrysler

Beziehungen sind eine Rutschbahn nach oben.

Karl Farkas

Der Unterschied zwischen Wahnsinn und Genie definiert sich lediglich aus dem Erfolg.

Bruce Feirstein

Das bloße Wollen und auch Können an sich ist noch nicht ausreichend, sondern ein Mensch muss auch wissen, was er will, und wissen, was er kann: erst so wird er Charakter zeigen, und erst dann kann er etwas Rechtes vollbringen.

Arthur Schopenhauer

Manch einer verdankt seinen Erfolg den Ratschlägen, die er nicht befolgte.

Bertrand Russell

Stay hungry, stay foolish.

Steve Jobs

Mittelmäßigkeit ist das Verdienst der Mittelmäßigen.

Joseph Joubert

Erfolg hat immer das gleiche Prinzip: Fleiß, Ausdauer, Begabung und Glück.

Heiner Lauterbach

I think that much of the advice given to young men about saving money is wrong. I never saved a cent until I was forty years old. I invested in myself – in study, in mastering my tools, in preparation. Many a man who is putting a few dollars a week into the bank would do much better to put it in himself.

Henry Ford

Du musst von dir großartige Dinge erwarten bevor du sie erreichen kannst.

Michael Jordan

Der Markt für Spitzenmanager ist sehr überschaubar und deshalb der Preis für gute Leute entsprechend hoch.

Josef Ackermann

Eine Erfolgsformel kann ich dir nicht geben; aber ich kann dir sagen, was zum Misserfolg führt: Der Versuch, jedem gerecht zu werden.

Herbert Bayard Swope

Der Preis der Größe heißt Verantwortung.

Winston Churchill

Arbeit ist der Umweg auf dem Weg nach oben.

Klaus Klages

Streng dich an. Versuche, soviel Ausbildung wie möglich zu bekommen, und dann, um Himmels willen, tu etwas.

Lee Iacocca

Über Nacht berühmt wird man nur, wenn man tagsüber gearbeitet hat.

Howard Carpendale

Man muss lernen, was zu lernen ist, und dann seinen eigenen Weg gehen.

Georg Friedrich Händel

2.6 ELITE, STATUS UND TITEL

Deutschland ist ein Titelland.

Immanuel Kant

Titel verraten, welchen Grad die Titelsucht bei ihren Trägern erreicht hat.

Wolfram Weidner

Success is not a function of the size of your title but the richness of your contribution.

Robin S. Sharma

Das Problem mit Filmstars ist dasselbe wie mit den Royals. Sie werden nicht nach der Qualität ihrer Ideen beurteilt, sondern nach ihrem Status.

Kevin Costner

Leadership is not about a title or a designation. It's about impact, influence and inspiration. Impact involves getting results, influence is about spreading the passion you have for your work, and you have to inspire team-mates and customers.

Robin S. Sharma

Es ist immer die Leistung, die bestimmt, wer zur Elite zählt.

Ludwig Marcuse

Vier Fünftel aller Management-Probleme sind mit Personalproblemen verknüpft. Kleine Eliten müssen Mittelmaß zu überdurchschnittlichen Leistungen anspornen.

Eberhard von Kuenheim

Manche Leute kommen auf dieselbe Weise zu dem Ehrentitel Genie wie der Tausendfüßler zu seinem Namen. Der heißt ja nicht deshalb so, weil er tausend Füße hätte, sondern weil die meisten Leute nicht weiter als bis 14 zählen können.

Georg Christoph Lichtenberg

Sie mögen mich nennen, wie es ihnen beliebt, aber sie können mich nicht hindern, ich selbst zu sein.

Napoleon Bonaparte

Moralist ist ein Ehrentitel.

Walter Jens

Heute haben wir eine politische Elite, die fühlt sich nicht wohl, wenn sie nicht jede Woche durch eine Meinungsumfrage bestätigt wird.

Franz Steinkühler

Auf einen Menschen, der sich erst empor arbeiten musste, macht der Rang eines anderen immer einen großen Eindruck.

Henri Stendhal

Solange die Automarke den sozialen Status bestimmt und das Bankkonto den Seelenfrieden garantiert, gehört Schummeln wohl zur Grundausstattung.

Günter Ogger

Titel geben den Menschen keinen Glanz, sondern die Menschen den Titeln.

Niccolò Machiavelli

Man darf nie das Gefühl haben, dass man im politischen Geschäft ein Star wäre, sondern man hat verdammt noch mal seine Arbeit zu machen.

Karl-Theodor zu Guttenberg

Ein Titel ist ein ganz normales Statussymbol, viele,
ein Zeichen eines Statuskomplexes.

Michael Marie Jung

Eliten sind keine besseren Menschen, sie sind aber auch nicht
moralisch verwerflich, nur weil sie größere Fähigkeiten besit-
zen, als die Mehrheit der Bevölkerung.

Oliver Bierhoff

In America, everybody thinks they're an entrepreneur. That's
the problem. It's not a title that anybody should call oneself.

Alan Sugar

Frankreich ist das Land der Moden, England das Land der
Launen, Spanien das Land der Ahnen, Italien das Land der
Pracht und Deutschland das Land der Titel.

Immanuel Kant

Ich bin gegen die Abschaffung von Amtstiteln, dann muss
man sich nämlich Namen merken.

Beppo Maubart

Ich bin ein Befürworter von Eliten. Wir brauchen sie zur
geistigen Orientierung.

Victor Weisskopf

Er war ja so eitel auf seine Bescheidenheit, dass er sogar seinen akademischen Grad verschwieg.

Peter E. Schumacher

It's nice to be important, but more important to be nice. You don't know who your top customers will be five years from now or where you will be in 10 years. You may have a fancy title, but you will always need help from the people around you.

Harvey Mackay

Ich glaube an die Leistungselite.

Silvana Koch-Meßrin

Einen akademischen Titel kann man schnell bekommen, Erfahrung braucht Zeit.

Peter F. Drucker

Heutzutage gilt ein Titel von Wimbledon mehr als ein akademischer Titel von Oxford.

Pavel Kosorin

Umso länger ein Titel, umso weniger wichtig ist der Job.

George McGovern

It is a great deal of difference to receive an honorary title or a title in his profession.

Leon Askin

Das Doktorwerden ist eine Konfirmation des Geistes.

Georg Christoph Lichtenberg

Mag sein, dass das Doktor-Werden eine Konfirmation des Geistes ist, wie Lichtenberg meinte. Eine heilige Kommunion ist es jedenfalls nicht.

Gregor Brand

Oh, that lovely title, ex-president.

Dwight D. Eisenhower

Titel sind Möbelpolitur für Namen.

Waltraud Puzicha

Es ist eine interessante Frage, bis zu welchem Grad die Menschen ihren relativen Rang behaupten würden, wenn sie ihrer Kleider entledigt wären.

Henry David Thoreau

Persönlichkeit ist, was übrigbleibt, wenn man Ämter, Orden und Titel von einer Person abzieht.

Wolfgang Herbst

Given that my title at Google is Chief Internet Evangelist, I feel like there is this great challenge before me because we have three billion users, and there are seven billion people in the world.

Vinton Cerf

Bekanntheit: Wer keinen Namen hat, braucht Titel.

Marc Kraft

Wer statt des Namens nur einen Titel hören will, der kann nicht viel heißen.

Alois Essigmann

For me, the difference between an ‘ordinary’ and an ‘extraordinary’ person is not the title that person might have, but what they do to make the world a better place for us all.

Jody Williams

Über Titel soll man sich nicht lustig machen; denn ohne sie würde man bei unzähligen Menschen weder Fähigkeiten noch Verdienste erkennen.

Otto Weiss

Einen Namen hat man, wenn man keinen Wert mehr auf seine Titel legt.

Sigmund Graff

Basically, to lead without a title is to derive your power within the organisation not from your position but from your competence, effectiveness, relationships, excellence, innovation and ethics.

Robin S. Sharma

Heutzutage gehört die Aufmerksamkeit nicht der Masse, sondern der Elite, nicht den Stillen, sondern den Schreibern, nicht den Lastenträgern, sondern den Verantwortungsträgern.

Günter Herlt

One piece of advice that always stuck in my mind is that people should be respected and trusted as people, not because of their position or title.

Herb Kelleher

Mit unseren Händen und unserem Kopf zu arbeiten, unseren Ansprüchen und Fähigkeiten entsprechend, das zu tun was vor uns liegt, ist ehrbarer als Rang und Titel.

Albert Pike

Besser im Arbeitskittel und rein sein, Als mit dem höchsten Titel gemein sein.

Meister Eckhart

Doktorhüte wachsen nicht selten über die Köpfe.

Martin Gerhard Reisenberg

Der Dokortitel bedeutet nicht, dass einer etwas weiß.
Höchstens, dass er einmal was wusste.

Franziska Friedl

Die Titel sind nur Zierden für Alberne; große Männer brauchen nur ihre Namen.

Friedrich II., der Große

At the end of the day, the position is just a position, a title is just a title, and those things come and go. It's really your essence and your values that are important.

Rania von Jordanien

Im Leben ohne Rang, im Tode ohne Titel, nicht sammelnd irdische Güter, nicht sammelnd irdischen Ruhm: So sind die ganz Großen.

Zhuangzi

Titelsüchtige sind unheilbar krank.

Gerhard Uhlenbruck

Ehren entehren. Titel setzen herab. Ein Amt verblödet.

Gustave Flaubert

Titles are but nicknames, and every nickname is a title.

Thomas Paine

Titel verraten, welchen Grad die Titelsucht bei ihren Trägern erreicht hat.

Wolfram Weidner

Einen Titel muss der Mensch haben. Ohne Titel ist er nackt und ein grauslicher Anblick.

Kurt Tucholsky

Wer statt des Namens nur einen Titel hören will, der kann nicht viel heißen.

Alois Essigmann

Ein Angestellter ist ein Mitarbeiter, der es noch zu keinem wohlklingenden Titel gebracht hat.

Adrian Zwegwitz

Leadership is not a popularity contest; it's about leaving your ego at the door. The name of the game is to lead without a title.

Robin S. Sharma

Bücher haben, genau wie Menschen, ihren Erfolg oft ihrem Titel zu verdanken.

Peter Sirius

Im Titel liegt das, was man gewollt hat. Und im Inhalt das, was man nicht gekonnt hat.

Peter Altenberg

Titel sind tiefe Gräben um die Festung Mensch.

Hans Arndt

A wise man looks upon men as he does on horses; all their comparisons of title, wealth, and place, he considers but as harness.

Robert Cecil

Mit der Zeit kommt alles, Orden, Titel, Tod.

Theodor Fontane

Ein Titel muss kein Küchenzettel sein. Je weniger er von dem Inhalt verrät, desto besser.

Gotthold Ephraim Lessing

Rangstolz ist in nichts begründeter persönlicher Dünkel.

August Graf von Platen Hallermund

Begreife doch endlich, dass ein Edelmann, der ein schlechtes Leben führt, ein widernatürliches Ungeheuer ist, dass die Tugend der vornehmste Adelstitel ist, dass ich weit weniger auf den Namen sehe, mit dem man zeichnet, als auf die Taten, die man begeht, und dass ich den Sohn eines Lastträgers, der ein Ehrenmann ist, höher schätze als den Sohn eines Monarchen, der ein Leben führt wie du.

Molière

Der echte Erfolg im Privatleben und Beruf kann an den Beziehungen gemessen werden, die wir zu den uns am nächsten stehenden Menschen haben – unserer Familie, Freunden und Arbeitskollegen. Wenn wir in diesem Bereich versagen, haben wir trotz unserer weltlichen Güter oder Titel nur sehr wenig erreicht.

Mary Kay Ash

Kompendium der Zitate für Unternehmer und
Führungskräfte
Über 5000 Aphorismen für Reden und Texte im
Management
Forschelen, B.
2017, XVII, 926 S., Hardcover
ISBN: 978-3-658-16248-1