

HANS H. HINTERHUBER

ZITATE FÜR MANAGER

GEDANKEN, SPRÜCHE UND APHORISMEN
GROSSER MÄNNER UND FRAUEN FÜR JEDEN ANLASS

„Nil sine magno vita labore dedit mortalibus.“ („Das Leben hat nichts dem Menschen ohne große Arbeit gegeben.“) Horaz (65–8 v. Chr.), römischer Dichter „Lass alles weg, was nicht unbedingt notwendig ist.“ Marc Aurel (121–180), römischer Kaiser und Philosoph „**Gib nie, nie, nie, nie, auf!**“ Sir Winston Churchill (1874–1965), britischer Staatsmann „Die Popularität einer Sache macht mich viel eher zweifelhaft und nötigt mich, mein Gewissen noch einmal zu fragen: Ist sie auch wirklich vernünftig?“ Otto von Bismarck (1815–1898), deutscher Staatsmann „*Kleine Veränderungen sind die Feinde großer Veränderungen.*“ Bertolt Brecht (1898–1956), deutscher Schriftsteller „Ich habe in meinem Leben keinen einzigen Tag gearbeitet, es war alles Freude.“ Thomas Alva Edison (1847–1931), amerikanischer Erfinder und Unternehmer „Leiste, was du versprochen hast“ Lucius Annaeus Seneca (4 v. Chr.–65), römischer Philosoph, Staatsmann und Bankier „Wenn du etwas Mögliches erstrebst, wirst du es auch erreichen.“ Epiktet (50–138), griechischer Philosoph „Es kann mich niemand ärgern, wenn ich es nicht zulasse.“ Epiktet *„Aller Anfang ist schwer! Das mag in einem gewissen Sinne wahr sein, allgemein aber kann man sagen: aller Anfang ist leicht, und die letzten Stufen werden am schwersten und seltensten erstiegen.“* Johann Wolfgang von Goethe (1749–1832), deutscher Dichter „Man kann nicht alles selbst machen.“ Vergil (70–19 v. Chr.), römischer Dichter „**Wenn es ein Geheimnis für den Erfolg gibt, so ist es dies: Den Standpunkt des anderen verstehen und die Dinge mit seinen Augen sehen.**“ Henry Ford (1863–1947), amerikanischer Industrieller, Gründer der Ford Motor Company „Wenn du eine Sache gut erledigt haben willst, mache sie selbst.“ Napoleon Bonaparte (1769–1821), französischer General, Staatsmann und Kaiser der Franzosen „Es ist besser, etwas zu tun und es zu bereuen, als nichts zu tun und es trotzdem zu bereuen.“ Niccolò Machiavelli (1469–1527), florentinischer Staatsmann und Schriftsteller „**Die Arbeit als solche macht Vergnügen.**“ Martial (40–102), römischer Dichter „DEN FORTSCHRITT VERDANKEN WIR DEN UNZUFRIEDENEN. **Frankfurter Allgemeine Buch** ZUFRIEDENE MENSCHEN WÜNSCHEN KEINE VERÄNDERUNGEN.“ Herbert George Wells (1866–1946), englischer Schriftsteller

HANS H. HINTERHUBER

ZITATE FÜR MANAGER

HANS H. HINTERHUBER

ZITATE FÜR MANAGER

GEDANKEN, SPRÜCHE UND APHORISMEN FÜR
JEDEN ANLASS

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Hans H. Hinterhuber

Zitate für Manager

Gedanken, Sprüche und Aphorismen für jeden Anlass

F.A.Z.-Institut für Management-,
Markt- und Medieninformationen GmbH
Mainzer Landstraße 199
60326 Frankfurt am Main
Geschäftsführung: Volker Sach und Dr. André Hülsbömer

Frankfurt am Main 2011

ISBN(epub) 978-3-89981-503-0

Bookshop und weitere Leseproben unter:

www.fazbuch.de

Frankfurter Allgemeine Buch

Für die Richtigkeit und Vollständigkeit der in diesem Buch enthaltenen Angaben kann keine Gewähr übernommen werden.

Copyright F.A.Z.-Institut für Management-,
Markt- und Medieninformationen GmbH
60326 Frankfurt am Main

Gestaltung
Umschlag/Satz Anja Desch
Druck CPI Moravia Books s.r.o., Brněnská 1024, CZ-691 23 Pohorelice

Alle Rechte, auch des auszugsweisen Nachdrucks, vorbehalten.

Inhalt

Vorwort

Arbeit

Begeisterung
Beratung

Change Management
Charakter/Charisma

Dankbarkeit/Demut
Delegieren
Dummheit

Egoismus
Ehrgeiz/Ruhm
Eigentum
Einstellung
Emotionen/Herz
Erfolg

Fehler/Umgang mit Fehlern und Misserfolg
Feiern
Fortschritt
Freude am Dienen
Freude an der Macht
Freundschaft
Führungskompetenz

Gelassenheit

Geld

Geschäfte

Glück

Handeln

Innovation/Kreativität

Kämpfen

Karriere

Kommunikation

Konflikte

Kontrolle

Kritik

Kunde

Leadership

Lebenserfahrung

Leistung

Lernen

Management

Maß

Meeting

Mitarbeiter/Mitarbeiterbeurteilung

Mitarbeiterführung

Motivation

Mut

Organisation

Pflicht

Pläne
Preis
Probleme/Kreatives Lösen von Problemen

Risiko

Schicksal
Selbstführung/Selbstvertrauen
Strategie

Taktik
Talent
Team

Unternehmer
Unternehmerisches Denken

Vision
Vorbild
Vorstellungen

Weisheit
Werte
Wettbewerb
Wissen/Umgang mit Wissen

Zeit/Umgang mit Zeit
Ziele
Zufall
Zufriedenheit

Der Autor

Ihre persönliche Zitatesammlung

Vorwort

Zitieren heißt, einen Fundus von Lebenserfahrungen, von praktischer Weisheit und von Wissen erschließen, der im Laufe der Geschichte der Menschheit entstanden ist. Die in diesem Fundus enthaltenen Schätze sind ein großzügiges Geschenk an uns, das wir je nach Situation und angereichert mit unseren persönlichen Einsichten weiterreichen können. Die Freude, die wir an Sprichwörtern und Zitaten haben, besteht nicht nur in neuen Einsichten und Anregungen, sondern auch in der Bestätigung von Erfahrungen, die wir gemacht haben. Es macht auch Freude, die Gedanken großer Männer und Frauen zu neuem Leben zu erwecken und für unser Handeln nutzbar zu machen.

„Ein Sprichwort hilft bei jedem Ding“, lautet ein russisches Sprichwort. Zitate können dem anderen Nutzen bieten, indem manches prägnanter und überzeugender dargestellt wird, als man es selbst kann. Persönlich, das ist meine Erfahrung, kann ein Zitat Freude bereiten, wenn zum richtigen Zeitpunkt eine Einsicht gewonnen und mitgeteilt wird, von der Art, dass jeder versucht ist, hinterher zu sagen: Wie einfach! Darauf hätte ich auch selbst kommen können!

Das Ziel dieser Sammlung ist nicht, die unterhaltsamsten Sprichwörter, Aphorismen,

Gedanken, Erfahrungen und Einsichten bemerkenswerter Frauen und Männer auszuwählen – was bei der großen Anzahl von Literatur zum Thema nicht schwer gewesen wäre. Der leitende Gedanke dieser Sammlung ist, ausschließlich die Zitate, Redensarten und Einsichten vorzustellen, die Anregungen geben, etwas zu bewirken, etwas zu unternehmen, etwas zum Besseren zu verändern.

Die Zitate sollen nicht belehren oder erbauen, sondern den Leser in Bewegung setzen, etwas zu bewirken, sei es in einem selbst oder in der Organisation, in der man tätig ist. Die berühmte Inschrift am Apollo -tempel in Delphi „Erkenne dich selbst“ fehlt zum Beispiel in dieser Sammlung, denn sie bewirkt nichts. Tue etwas, richte deinen Sinn auf etwas anderes als bisher, lautet die Forderung, die den vorliegenden Zitaten zugrunde liegt. Die ausgewählten kurzen, unverbundenen und in prägnanter Form gehaltenen Sätze und Aussprüche sind gleichsam Extrakte langer, oft bitterer Erfahrungen kluger und erfolgreicher Personen. Wie eine gute Theorie sind sie ein Konzentrat der Wirklichkeit, das in schwierigen Situationen gerade Unternehmern und Führungskräften helfen kann, neue, weiterführende Einsichten zu gewinnen und bessere Entscheidungen zu treffen.

Diese Sammlung ist vor allem in der heutigen wirtschaftlichen Situation für jeden Unternehmer und für jede Führungskraft ein Denkanstoß zum Handeln, zur besseren Lösung anstehender

Probleme. Sie bringt bewährte Ideen und zudem anwendbare Vorschläge. Die in den Zitaten enthaltene Lebensweisheit ist etwas, das für uns wertvoll ist: zum einen als Ergänzung dessen, was wir bereits wissen, zum anderen als Bestärkung in dem, was wir tun.

Dieses Buch ist für Menschen geschrieben, die eine Führungsposition einnehmen oder einnehmen wollen. Jeder in einer Führungsposition steht in der Öffentlichkeit und muss kommunizieren. In diese Sammlung wurden deshalb nur Zitate aufgenommen, die drei Kriterien genügen: 1. Helfen sie, den eigenen Standpunkt zu untermauern? 2. Könnten sie von Unternehmern und Führungskräften im praktischen Leben zitiert werden? Und 3. Geben sie Anregungen zum Selber- und Weiterdenken und zu konkreten Handlungen? Zitate, denen ich in meiner langjährigen Erfahrung als Professor und Berater selbst nicht hundertprozentig zustimmen konnte und auch nicht verwenden würde, wurden in die Sammlung nicht aufgenommen.

All diesen Personen, die in der Welt der Unternehmen arbeiten und für die eine wirksame Kommunikation eine Voraussetzung für den Erfolg ist, will das Buch Instrumente an die Hand geben, mit denen sie den eigenen Standpunkt besser vermitteln können. Dabei ist ein Feedback der Zustimmung, Sympathie, des Wohlwollens oder auch der Neutralität möglich.

Wie das Sammeln von Kunstwerken, Exlibris oder Briefmarken nie aufhört, so ist auch ein Buch von Zitaten nie fertig. Der Leser wird deshalb eingeladen, nach weiteren Aphorismen zu suchen, die er gezielt und mit Maß in seine Gespräche, Vorträge und Rede einbauen kann. Die zahlreichen Zitate aus der anglo-amerikanischen Welt erklären sich dadurch, dass die Führungskultur entscheidend von diesen Staaten geprägt wird. Insgesamt ist die Sammlung jedoch eine ausgewogene Mischung aus den Lebenserfahrungen und Einsichten von Persönlichkeiten aus vielen Staaten und Zeiten, die unsere Bewunderung verdienen und von denen wir lernen können. Jedes Zitat versucht einen Bezug zum täglichen Leben und zur Arbeit eines Führenden herzustellen, ihn voll einzubeziehen und zu einer Anwendung im Denken und Handeln herauszufordern.

Die Stichworte sind alphabetisch, von A wie Arbeit bis Z wie Zufriedenheit, angeordnet. Für Leserinnen und Leser, die sich einen Überblick über größere Zusammenhänge wünschen, sind sie zudem den folgenden vier Themenbereichen zugeordnet:

- Unternehmerische Führung/Leadership,
- Strategie,
- Veränderungsprozesse sowie
- Persönlichkeit und Charakter.

Es fällt auf, dass der überwiegende Teil der Aussprüche von Männern stammt. Dies hat mit der

Geschichte unserer Zivilisation und Kultur zu tun, die von Männern geprägt ist. Die Situation ändert sich jedoch rasch, da zunehmend Frauen auf allen Gebieten in die Öffentlichkeit treten und auf sich aufmerksam machen. Zukünftige Auflagen dieser Sammlung werden dieser wünschenswerten Entwicklung Rechnung tragen.

Wie „ein guter Schlachtruf die halbe Schlacht“ ist (George Bernard Shaw), so kann auch ein gutes Zitat zur rechten Zeit in der geeigneten Atmosphäre helfen, überzeugend und erfolgreicher zu sein; es kann die mühsame Aufgabe der Personen, die Führungsverantwortung tragen, wirksamer und weniger schwierig machen. So soll das Buch Unternehmern und Führungskräften als Begleiter dienen.

Innsbruck/Bruneck, im September 2011
Hans H. Hinterhuber

Dank

Diese Zitatesammlung ist aus der Praxis einer über vierzigjährigen Zusammenarbeit mit Unternehmern und Führungskräften entstanden. In meinen Vorträgen und Seminaren sowie als Berater habe ich mit ihnen oft über das Vorhaben gesprochen, gezielt Zitate für Manager zu sammeln. Sie haben mich zu diesem Vorhaben ermuntert, nicht zuletzt, da ich selbst in allen meinen Büchern, Aufsätzen und Vorträgen Zitate verwende. Für viele wertvolle Hinweise und Anregungen habe ich diesen Unternehmern und Führungskräften großen Dank zu sagen.

Die Auseinandersetzung mit den Gedanken großer Frauen und Männer war für mich persönlich eine Quelle innerer Freude und Bereicherung. Dafür danke ich dem Schicksal.

Frau Andrea Mayr war wiederum eine unermüdliche Helferin bei der Arbeit. Ihr sei an dieser Stelle herzlich gedankt.

Ein Dank gilt auch dem Verlag, insbesondere Frau Danja Hetjens, die dieses Buch anregte und ermöglichte, und Marianne Stricker, die das Buch aufmerksam redigierte.

Unternehmerische Führung/Leadership

Unternehmerische Führung/Leadership ist nach empirischen Untersuchungen die wichtigste einzelne Triebkraft für den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens. Langfristig überdurchschnittliche Ergebnisse sind auf eine exzellente Führung, eine gute Strategie, die richtigen Mitarbeiter, taktische Maßnahmen mit rasch spürbaren Wirkungen und auf Glück zurückzuführen.

Diese fünf Faktoren, von denen, wie erwähnt unternehmerische Führung/Leadership für sich genommen der wichtigste ist, erklären zu etwa 80 Prozent den Erfolg eines Unternehmens. Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sind hingegen nur mit etwa 20 Prozent für den nachhaltigen Erfolg verantwortlich. Das heißt, dass auch in einem schwierigen wirtschaftlichen Umfeld ein Unternehmen durch eine exzellente Führung erfolgreich in die Zukunft geführt werden kann.

Eine exzellente Führung steht für Klarheit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens, Vorwegnahme und Gestaltung der Veränderung, Entwicklung der Mitarbeiter und Erzielung von überdurchschnittlichen, nachhaltigen Ergebnissen. Die nebenstehende Übersicht führt die Leserin und den Leser durch die Stichworte, die in einem

unmittelbaren Zusammenhang mit
unternehmerischer Führung/Leadership stehen.

A

Arbeit

B

Begeisterung

Beratung

C

Change Management

Charakter/Charisma

D

Dankbarkeit/Demut

Delegation

Dummheit

E

Egoismus

Ehrgeiz/Ruhm Eigentum

Einstellung

Emotionen/Herz

Erfolg

F

Fehler/Umgang mit Fehlern und Misserfolg

Feiern

Fortschritt

Freude am Dienen

Freude an der Macht

Freundschaft

Führungskompetenz

G

Gelassenheit

Geld

Geschäfte

Glück

H

Handeln

I

Innovation/Kreativität

K

Kämpfen

Karriere

Kommunikation

Konflikte

Kontrolle

Kritik

Kunde

L

Leadership

Lebenserfahrung

Leistung

Lernen

M

Management

Maß

Meeting

Mitarbeiter/Mitarbeiterbeurteilung

Mitarbeiterführung

Motivation

Mut

O

Organisation

P

Pflicht

Pläne

Preise

Probleme/Kreatives Lösen
von Problemen

R

Risiko

S

Schicksal

Selbstführung/Selbstvertrauen

Strategie

T

Taktik

Talent

Team

U

Unternehmer

Unternehmerisches Denken

V

Vision

Vorbild

Vorstellungen

W

Weisheit

Werte

Wettbewerb

Wissen/Umgang mit Wissen

Z

Zeit/Umgang mit Zeit

Ziele

Zufall

Zufriedenheit

Zurück zum Anfang

Strategie

Strategie ist ein komplexer und vielschichtiger Begriff, der häufig weit über seinen angestammten Anwendungsbereich hinaus verwendet wird. Die Strategie ist einerseits ein integriertes Konzept zur Erreichung von Zielen in einer turbulenten Umwelt. Andererseits ist die Strategie ein Prozess, in dem kreative Menschen Märkte segmentieren, Kundenbedürfnisse vorwegnehmen, Wettbewerbsvorteile aufbauen, die HR-Politik langfristig auslegen und Kundenwert und Kosten so in Einklang bringen, dass die Wahrscheinlichkeit für nachhaltig überdurchschnittlichen Erfolg erhöht wird. Die Strategie ist ihrem Wesen nach keine theoretische, sondern eine praktische und vitale Angelegenheit, die stets in einem gewissen Gegensatz zur Taktik steht. Beide Begriffe ergänzen sich und gehen in vielen Beziehungen ineinander über, so dass eine überall zutreffende, scharfe Trennung nicht möglich ist. Die Strategie ist, wie die hervorgehobenen Stichworte auf Seite 16 zeigen, kundenfokussiertes und wettbewerbsorientiertes Handeln unter großen Gesichtspunkten.

Die Strategie ist somit die gemeinsame Logik des Handelns. Ihre Aufgabe ist, die Veränderung zu antizipieren und herbeizuführen.

A
Arbeit

B
Begeisterung
Beratung

C
Change Management
Charakter/Charisma

D
Dankbarkeit/Demut
Delegation Dummheit

E
Egoismus Ehrgeiz/Ruhm Eigentum
Einstellung Emotionen/Herz Erfolg

F
Fehler/Umgang mit Fehlern und Misserfolg
Feiern
Fortschritt
Freude am Dienen
Freude an der Macht Freundschaft
Führungskompetenz

G
Gelassenheit Geld Geschäfte
Glück

H

Handeln

I

Innovation/Kreativität

K

Kämpfen Karriere

Kommunikation Konflikte Kontrolle

Kritik

Kunde

L

Leadership

Lebenserfahrung

Leistung

Lernen

M

Management

Maß

Meeting

Mitarbeiter/Mitarbeiterbeurteilung

Mitarbeiterführung

Motivation

Mut

O

Organisation

P

Pflicht

Pläne

Preise

Probleme/Kreatives Lösen
von Problemen

R
Risiko

S
Schicksal
Selbstführung/Selbstvertrauen
Strategie

T
Taktik
Talent
Team

U
Unternehmer
Unternehmerisches Denken

V
Vision
Vorbild
Vorstellungen

W
Weisheit
Werte
Wettbewerb
Wissen/Umgang mit Wissen

Z
Zeit/Umgang mit Zeit

Ziele

Zufall

Zufriedenheit

Zurück zum Anfang

Veränderungsprozesse

In einer unsicheren, turbulenten und kompetitiven Umwelt lassen sich zwei Konstanten feststellen: die Beschleunigung der Veränderung und die zunehmende Komplexität aller Phänomene. Führungskräfte sind in dem Maß Herren der Veränderung, wie sie zukünftige Entwicklungen vorwegnehmen und ein Gespür dafür haben, wohin der Markt geht und was die Kunden wirklich wollen.

Mit Komplexität können Führungskräfte erfolgreich umgehen, wenn sie die richtigen Prioritäten setzen und den Mut aufbringen, Maßnahmen zu ergreifen, die Dinge nachhaltig verbessern. Veränderungsprozesse erfordern eine ganzheitliche Sicht auf die Probleme, Möglichkeiten und Risiken.

Seite 19 gibt einen Überblick über die Faktoren, mit denen Veränderungsprozesse erfolgreich gestaltet werden können. Die Leserin und der Leser finden hier Stichworte wie Begeisterung, Change Management, Erfolg bis hin zu Vorbild, Wettbewerb, Umgang mit Wissen und Zeit, Ziele und Zufriedenheit.

A

Arbeit

B

Begeisterung

Beratung

C

Change Management

Charakter/Charisma

D

Dankbarkeit/Demut

Delegation

Dummheit

E

Egoismus

Ehrgeiz/Ruhm

Eigentum

Einstellung

Emotionen/Herz

Erfolg

F

Fehler/Umgang mit Fehlern und Misserfolg

Feiern

Fortschritt

Freude am Dienen

Freude an der Macht

Freundschaft

Führungskompetenz

G

Gelassenheit

Geld

Geschäfte

Glück

H

Handeln

I

Innovation/Kreativität

K

Kämpfen

Karriere

Kommunikation

Konflikte

Kontrolle

Kritik

Kunde

L

Leadership

Lebenserfahrung

Leistung

Lernen

M

Management

Maß

Meeting

Mitarbeiter/Mitarbeiterbeurteilung

Mitarbeiterführung
Motivation
Mut

O
Organisation

P
Pflicht
Pläne
Preise
**Probleme/Kreatives Lösen
von Problemen**

R
Risiko

S
Schicksal
Selbstführung/Selbstvertrauen
Strategie

T
Taktik
Talent
Team

U
Unternehmer
Unternehmerisches Denken

V
Vision

Vorbild

Vorstellungen

W

Weisheit

Werte

Wettbewerb

Wissen/Umgang mit Wissen

Z

Zeit/Umgang mit Zeit

Ziele

Zufall

Zufriedenheit

Zurück zum Anfang