

DIE
REGELN
DER
ARBEIT



RICHARD TEMPLAR

AUTOR DES INTERNATIONALEN BESTSELLERS
DIE REGELN DES LEBENS



DIE
REGELN
DER
ARBEIT



RICHARD TEMPLAR

AUTOR DES INTERNATIONALEN BESTSELLERS
DIE REGELN DES LEBENS

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Die Originalausgabe erschien unter dem Titel

The Rules of Work

ISBN 978-0-273-66271-6

© Copyright der Originalausgabe 2003:
Richard Templar. Alle Rechte vorbehalten.

© Copyright der deutschen Ausgabe 2009:
Börsenmedien AG, Kulmbach

Übersetzung: Dr. Tilmann Kleinau

Gestaltung und Satz: Johanna Wack, Werbefritz! GmbH, Kulmbach

Druck: CPI – Ebner & Spiegel, Ulm

ISBN 978-3-938350-90-4

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

Für Fragen rund um unsere Bücher:
buecher@boersenmedien.de

weitere Informationen unter:

www.books4success.de

BÖRSEN  MEDIEN
AKTIENGESELLSCHAFT

Postfach 1449 • 95305 Kulmbach

Tel. 0 92 21-90 51-0 • Fax 0 92 21-90 51-4444

***Mein Dank gilt Rachael Stock,
ohne deren Unterstützung, Ermutigung
und Leidenschaft dieses Buch niemals
entstanden wäre.***

INHALT

10 VORWORT

14 EINLEITUNG

22 TUN SIE, WAS SIE SAGEN

24 **REGEL 1:** Sorgen Sie dafür, dass Ihre Arbeit bemerkt wird

26 **REGEL 2:** Treten Sie nie auf der Stelle

28 **REGEL 3:** Seien Sie vorsichtig, wenn Sie sich freiwillig melden

30 **REGEL 4:** Suchen Sie sich eine Nische

32 **REGEL 5:** Versprechen Sie weniger und halten Sie mehr

34 **REGEL 6:** Bemühen Sie sich um Kenntnisse, die andere nicht haben

36 **REGEL 7:** Engagieren Sie sich zu 100 Prozent

38 **REGEL 8:** Haben Sie Spaß bei dem, was Sie tun

40 **REGEL 9:** Entwickeln Sie die richtige Einstellung

42 **REGEL 10:** Lassen Sie niemanden wissen, wie hart Sie arbeiten

44 SEIEN SIE SICH BEWUSST, DASS SIE STÄNDIG BEGUTACHTET WERDEN

46 **REGEL 11:** Seien Sie stets gut gekleidet

48 **REGEL 12:** Kultivieren Sie ein Lächeln im Gesicht

50 **REGEL 13:** Kein toter Fisch – der richtige Händedruck

52 **REGEL 14:** Verströmen Sie Selbstbewusstsein und Energie

54 **REGEL 15:** Entwickeln Sie einen eigenen Stil, der Beachtung findet

56 **REGEL 16:** Achten Sie auf einwandfreies Aussehen

58 **REGEL 17:** Wirken Sie attraktiv

- 60 **REGEL 18:** Wirken Sie cool
- 62 **REGEL 19:** Reden Sie gekonnt
- 64 **REGEL 20:** Schreiben Sie gekonnt

66 LEGEN SIE SICH EINEN PLAN ZURECHT

- 68 **REGEL 21:** Sie sollten wissen, was Sie langfristig erreichen wollen
- 70 **REGEL 22:** Sie sollten wissen, was Sie kurzfristig erreichen wollen
- 72 **REGEL 23:** Achten Sie darauf, wer wann befördert wird
- 74 **REGEL 24:** Legen Sie sich eine Strategie zurecht
- 76 **REGEL 25:** Setzen Sie sich Ziele
- 78 **REGEL 26:** Seien Sie sich Ihrer Rolle bewusst
- 80 **REGEL 27:** Seien Sie sich Ihrer Stärken und Schwächen bewusst
- 82 **REGEL 28:** Erkennen Sie wichtige Zeitpunkte und Events
- 84 **REGEL 29:** Entwickeln Sie eine Antenne für drohende Gefahren
- 86 **REGEL 30:** Halten Sie nach Gelegenheiten Ausschau

88 WENN SIE NICHTS NETTES SAGEN KÖNNEN – SAGEN SIE LIEBER NICHTS

- 90 **REGEL 31:** Beteiligen Sie sich nicht an Klatsch und Tratsch
- 92 **REGEL 32:** Meckern Sie nicht
- 94 **REGEL 33:** Stehen Sie für andere ein
- 96 **REGEL 34:** Machen Sie anderen ehrliche Komplimente
- 98 **REGEL 35:** Seien Sie fröhlich und denken Sie positiv
- 100 **REGEL 36:** Stellen Sie Fragen
- 102 **REGEL 37:** Sagen Sie „bitte“ und „danke“
- 104 **REGEL 38:** Fluchen Sie nicht
- 106 **REGEL 39:** Seien Sie ein guter Zuhörer
- 108 **REGEL 40:** Sagen Sie nichts Unvernünftiges

110 SORGEN SIE FÜR SICH SELBST

- 112 **REGEL 41:** Seien Sie sich der moralischen Verantwortung Ihrer Branche bewusst
- 114 **REGEL 42:** Seien Sie sich der rechtlichen Verhältnisse Ihrer Branche bewusst
- 116 **REGEL 43:** Setzen Sie sich persönliche Standards
- 118 **REGEL 44:** Lügen Sie nie
- 120 **REGEL 45:** Decken Sie nie jemand anderen
- 122 **REGEL 46:** Führen Sie Tagebuch
- 124 **REGEL 47:** Beachten Sie den Unterschied zwischen der Wahrheit und der ganzen Wahrheit
- 126 **REGEL 48:** Pflegen Sie Ihre Unterstützer/Kontakte/Freunde
- 128 **REGEL 49:** Verstehen Sie die Motive der anderen
- 130 **REGEL 50:** Nehmen Sie an, dass jeder andere nach anderen Regeln spielt als Sie

132 WERDEN SIE EIN TEIL DES GANZEN

- 134 **REGEL 51:** Befassen Sie sich mit der Unternehmenskultur
- 136 **REGEL 52:** Sprechen Sie die richtige Sprache
- 138 **REGEL 53:** Kleiden Sie sich vornehm oder leger, je nachdem
- 140 **REGEL 54:** Passen Sie sich dem Stil der Menschen an, mit denen Sie zu tun haben
- 142 **REGEL 55:** Entwickeln Sie eine Antenne dafür, wann Sie wo sein sollten
- 144 **REGEL 56:** Verstehen Sie die soziale Etikette
- 146 **REGEL 57:** Sie sollten wissen, wer das Sagen hat
- 148 **REGEL 58:** Sie sollten die Regeln der Bürohierarchie kennen
- 150 **REGEL 59:** Lehnen Sie andere niemals ab
- 152 **REGEL 60:** Verstehen Sie die Mentalität der Gruppe

154 LEBEN SIE, ALS WÄREN SIE SCHON EINE STUFE WEITER

- 156 **REGEL 61:** Kleiden Sie sich, als wären Sie schon eine Stufe weiter
- 158 **REGEL 62:** Reden Sie, als wären Sie schon eine Stufe weiter
- 160 **REGEL 63:** Agieren Sie, als wären Sie schon eine Stufe weiter
- 162 **REGEL 64:** Denken Sie, als wären Sie schon eine Stufe weiter
- 164 **REGEL 65:** Sprechen Sie über wichtige Angelegenheiten und Probleme des Unternehmens
- 166 **REGEL 66:** Sagen Sie „wir“, nicht „ich“
- 168 **REGEL 67:** Die praktische Umsetzung
- 170 **REGEL 68:** Verbringen Sie mehr Zeit mit den alten Hasen
- 172 **REGEL 69:** Agieren Sie so, dass die Leute denken, Sie hätten die nächste Stufe bereits erklommen
- 174 **REGEL 70:** Bereiten Sie sich schon auf die übernächste Stufe vor

176 SEIEN SIE DIPLOMATISCH

- 178 **REGEL 71:** Stellen Sie in Konfliktsituationen Fragen
- 180 **REGEL 72:** Schlagen Sie sich nicht auf eine Seite
- 182 **REGEL 73:** Spüren Sie, wann es besser ist, Ihre Meinung für sich zu behalten
- 184 **REGEL 74:** Seien Sie versöhnlich gestimmt
- 186 **REGEL 75:** Fahren Sie niemals aus der Haut
- 188 **REGEL 76:** Werden Sie nie persönlich
- 190 **REGEL 77:** Lernen Sie, mit dem Ärger anderer richtig umzugehen
- 192 **REGEL 78:** Verteidigen Sie Ihre Position
- 194 **REGEL 79:** Bemühen Sie sich um eine objektive Beurteilung der Lage
- 196 **REGEL 80:** Nehmen Sie die Dinge nicht zu wichtig

198 DURCHSCHAUEN SIE DAS SYSTEM – UND NUTZEN SIE ES

- 200 **REGEL 81:** Sie sollten die ungeschriebenen Gesetze des Büroalltags kennen
- 202 **REGEL 82:** Sie sollten wissen, wie Sie jeden einzelnen nennen dürfen
- 204 **REGEL 83:** Sie sollten wissen, wann Sie länger bleiben und wann Sie besser früher gehen sollten
- 206 **REGEL 84:** Sie sollten die Regel von Diebstahl und Bereicherung kennen
- 208 **REGEL 85:** Achten Sie darauf, wer wirklich zählt
- 210 **REGEL 86:** Seien Sie auf der Seite derer, die zählen
- 212 **REGEL 87:** Bleiben Sie auf dem Laufenden, was neue Management-Methoden angeht
- 214 **REGEL 88:** Achten Sie auf Unterschwelliges und versteckte Tagesordnungen
- 216 **REGEL 89:** Achten Sie auf die, die beliebt sind und machen Sie sich bei ihnen nicht unbeliebt
- 218 **REGEL 90:** Sie sollten Ihren Auftrag genau kennen – und verstehen

220 ÜBER DEN UMGANG MIT GEGNERN

- 222 **REGEL 91:** Erkennen Sie, wer Ihre Gegner sind
- 224 **REGEL 92:** Studieren Sie Ihre Gegner genau
- 226 **REGEL 93:** Fallen Sie anderen nicht in den Rücken
- 228 **REGEL 94:** Sie sollten um die Psychologie der Beförderungen wissen
- 230 **REGEL 95:** Geben Sie nicht zu viel preis
- 232 **REGEL 96:** Halten Sie die Ohren offen

- 234 **REGEL 97:** Geben Sie Gegenspielern das Gefühl, sie seien unersetzlich
- 236 **REGEL 98:** Verurteilen Sie Ihre Gegenspieler nicht durch falsches Lob
- 238 **REGEL 99:** Nutzen Sie Karrierechancen
- 240 **REGEL 100:** Pflegen Sie die Freundschaft und die Akzeptanz Ihrer Kollegen

VORWORT

D

Die Meisten von uns (so nehme ich an) wollen ihre Arbeit so gut wie möglich tun. Die Meisten von uns (nehme ich ebenfalls an) wollen bedeutendere Jobs, mehr Geld, mehr Sicherheit, einen höheren Status und eine bessere Zukunft. Deswegen machen wir unsere Arbeit so gut, dass wir möglichst belohnt, geehrt und befördert werden.

Und hier genau irren wir (wie ich nicht nur annehme, sondern weiß).

Natürlich sollten wir möglichst gute Arbeit leisten. Stümper, Faulenzer und Soziopathen haben in unserer Arbeitswelt keine Zukunft. Aber Richard Templar legt seinen Finger in die Wunde, ich meine die stillschweigende Annahme: „Je besser wir unsere Arbeit machen, desto schneller kommen wir in der Firmenhierarchie voran.“ Er zeigt im vorliegenden Buch, dass wir alle zwei Jobs machen, aber die meisten von uns nur einen davon bewusst – den Job, in dem sie angestellt sind. Wir setzen alles daran, unsere Zielvorgaben beim Verkaufen zu erfüllen oder Maschinen-Pausenzeiten zu reduzieren, die monatlichen Management-Berichte zu verbessern, und so weiter. Der andere Job, den wir haben, ist umfangreicher und weniger konkret: Unseren Teil zum reibungslosen Funktionieren der Organisation beizutragen. Erst dann, wenn andere Ihnen zutrauen, die organisatorischen Probleme Ihrer Firma selbst zu lösen und nicht nur ein kleines Rädchen im Getriebe zu sein, erst dann gelten Sie als etwas Besonderes. Aber wie schaffen Sie das? Zum Beispiel, indem Sie dieses Buch lesen und die Regeln befolgen.

Als ich dieses Buch las, wurde mir klar, dass ich diese Regeln immer halb bewusst in mir trug, obwohl ich es nie geschafft hatte, sie so klar zu formulieren und so detailliert zu analysieren, wie es Richard Templar gelingt. Eine Zeit lang war es einmal meine Aufgabe, Aufstiegskandidaten für die BBC zu interviewen; bei vielen von ihnen hatte ich das Gefühl, dass sie irgendwie nicht in Top-Management-Positionen gehörten. Ob es wohl daran lag, wie sie angezogen waren, wie sie sich bewegten oder wie sie redeten? Ein bisschen von

allem, aber am meisten lag es wohl an ihrer Haltung, ihrer inneren Einstellung, die irgendwie hinter all diesen äußeren Merkmalen zum Vorschein kam. Die meisten von ihnen betonten, wie toll sie in ihrem gegenwärtigen Beruf waren; aber das war gar nicht notwendig, denn ohne das hätten wir sie gar nicht zum Interview einbestellt. Es war sozusagen ihre Eintrittskarte zum Vorstellungsgespräch, mit der sie uns dauernd vor der Nase herumwedelten. Erstaunlich wenige von ihnen jedoch hatten sich wirklich Gedanken über die Probleme gemacht, die in dem Job, für den sie sich bewarben, auf sie zukommen würden, im Unterschied zu dem, was bisher ihre Aufgabe war, geschweige denn über die Probleme der BBC als großer Organisation. Sie waren sich der Regeln nicht bewusst.

Der amerikanische Management-Guru Peter Drucker unterscheidet klug zwischen Effizienz und Effektivität: Effizienz bedeutet, seinen Job richtig zu machen, Effektivität bedeutet, den richtigen Job zu machen. Ihr Chef wird Ihnen schon sagen, wie Sie Ihren Job richtig zu machen haben, aber ob es der richtige Job für Sie ist, das können nur Sie selbst entscheiden. Das bedeutet, Sie müssen sich auch die Welt außerhalb Ihres Unternehmens ansehen – was dort gebraucht wird, wie sich der Bedarf mit der Zeit ändert und was das Unternehmen tun (und unterlassen) muss, um zu überleben und zu wachsen.

Ich erinnere mich noch gut daran, wie ich einmal zwei Geschäftsführer großer Unternehmen zu interviewen hatte. Beide waren sie zusammen mit hundert anderen ehrgeizigen, klugen Köpfen vom College gekommen. Ich fragte sie, warum jetzt sie an der Spitze stünden und nicht einer ihrer Kommilitonen von damals. Der eine antwortete, er wisse es nicht, aber was er sagen könne, sei, dass jeder Beruf, den er bisher ausgeübt habe, nach seinem Weggang abgeschafft wurde. Der andere meinte, er wisse es auch nicht, aber er habe bisher seine Aufgaben immer selbst neu geschaffen. Diese beiden Männer sind typische Beispiele für Menschen, die sich darauf konzentrieren, das Richtige zu tun und schon als junge oder mittlere Führungskräfte wie ein richtiger Boss denken. Und ich habe keinen Zweifel daran, dass sie auch die übrigen Regeln befolgten, denn irgendwie sahen sie so aus und klangen wie jemand, der für höhere Aufgaben bestimmt ist. Und, wie Richard Templar betont: Sie waren in ihrer

ganzen Firma beliebt und gut angesehen. Sie können als Führungskraft nicht erfolgreich arbeiten, wenn Sie von lauter verbitterten, verärgerten, demoralisierten Mitarbeitern umgeben sind.

Die Regeln der Arbeit ist zuerst und vor allem eine Richtschnur für die individuelle Führungskraft; das Buch öffnet allen die Augen, die gerne an die Spitze kommen möchten, aber den Plan dazu noch nicht haben. Darüber hinaus ist es aber auch ein Buch für die Unternehmensorganisation selbst. Die große Gefahr für ein Unternehmen ist, dass es verknöchert, dass es nur noch mit seinen eigenen Aufgaben, Systemen und Verfahrensweisen beschäftigt ist und den Kontakt zur Außenwelt verliert. Genau das aber passiert, wenn jeder nur noch auf Effizienz anstatt auf Effektivität achtet – mit anderen Worten, die Regeln aus den Augen verliert.

Sir Anthony Jay

Autor der BBC-Sitcom *Yes, Minister* und Erfinder von *Sir Humphrey* Founder, Video Arts

EINLEITUNG

F

Es ist schon viele, viele Jahre her, dass ich damit anfang, die Regeln der Arbeit zu formulieren. Ich war damals stellvertretender Geschäftsführer. Es gab einen Wettbewerb um die nächst höhere Stufe, die des Geschäftsführers. Nur zwei Kandidaten waren im Rennen, Rob und ich. Den Papieren nach hatte ich mehr Erfahrung und mehr Fachkenntnisse als Rob, ich war beliebter als er und kannte mich mit der verlangten Tätigkeit besser aus als er. Rob war meiner Meinung nach, um ehrlich zu sein, überflüssig.

Ich plauderte mit einem Unternehmensberater, den das Unternehmen damals gerade engagiert hatte, und fragte ihn, wie er meine Chancen auf den Job einschätzte. „Schlecht“, meinte er trocken. Ich war sauer. Ich erläuterte ihm meine Vorzüge – meine Erfahrung, die Fachkenntnisse und meine persönlichen Eigenschaften.

„Kann schon sein“, meinte er, „aber Sie gehen nicht wie ein Manager.“

„Und Rob?“

„Der schon. Das ist es auch schon.“

Sie können sich schon denken, wie die Sache ausging: Der Mann hatte recht. Rob bekam den Job. Und ich hatte die undankbare Aufgabe, diesem Trottel unterstellt zu sein. Ein Trottel, ja, aber einer, der wusste, wie man sich richtig bewegt. Ich sah mir seinen Gang genau an.

Der Unternehmensberater hatte recht – es gab tatsächlich so etwas wie einen Manager-Gang. Ich bemerkte jetzt erst, dass jeder Mitarbeiter, jeder Rang in der Firmenhierarchie seine eigene Art zu gehen hatte. Die Leute an der Rezeption hatten ihre, die Kassiere, die Catering-Leute, die Büromitarbeiter, die Administratoren, das Sicherheitspersonal und die Geschäftsführer – alle hatten sie eine ganz bestimmte Art zu gehen. Was tat ich? Ich übte die Bewegungen heimlich.

Danach aussehen

Während ich das Gangbild meines neuen Chefs beobachtete, bemerkte ich, dass es auch eine spezifische Art, sich zu kleiden gab, eine bestimmte Redeweise und

ein bestimmtes Verhalten. Es genügte nicht, dass ich meine Arbeit gut machte und die nötige Erfahrung dafür mitbrachte. Ich musste auch so aussehen, als wäre ich besser als jeder andere in der Firma. Es war nicht allein der Gang – es war die gesamte Wirkung, die ich überprüfen musste. Und wie ich das alles so beobachtete, merkte ich, dass alles wichtig war – welche Zeitung man las, welchen Federhalter man benutzte, wie man schrieb, wie man mit Kollegen sprach, was man in den Sitzungen wie mitteilte – alles, wirklich alles wurde beurteilt, bewertet, und die anderen richteten sich danach. Es reichte nicht, dass man in der Lage war, seine Arbeit gut zu machen. Wer weiterkommen wollte, dem musste man einfach anmerken, dass er der Richtige war. In „Die Regeln der Arbeit“ geht es darum, wie man diesen Typus in sich kreierte. Natürlich müssen Sie auf jeden Fall auch die notwendigen Qualifikationen für die angestrebte Stellung mitbringen. Aber das tun viele Leute. Was aber ist das Besondere an Ihnen? Wodurch werden Sie zum passenden Aufstiegs kandidaten? Was macht den Unterschied aus?

Seien Sie einen Schritt voraus

Mir fiel auf, dass einige Abteilungsleiter den Gang des Managers bereits „drauf hatten“, andere aber schon unbewusst für den Gang der nächst höheren Position, des Hauptgeschäftsführers, übten.

Ich musste damals geschäftlich viel reisen, war in unterschiedlichen Filialen unterwegs und bemerkte, dass einige Hauptgeschäftsführer über lange Jahre hinweg in ihrer Position blieben, während andere schon für die nächste Stufe, die des Regionaldirektors, übten – nicht nur den Gang, sondern auch den Stil und das gesamte Image.

Ich hörte auf, mich wie ein Geschäftsführer zu bewegen und gewöhnte mir den Gang eines Hauptgeschäftsführers an. Drei Monate später wurde ich plötzlich befördert – und zwar gleich vom stellvertretenden Geschäftsführer zum Hauptgeschäftsführer. Jetzt war ich der Chef des Trotts.

Tun Sie, was Sie sagen

Rob hatte das Gangbild „drauf“ (Regel 15: Entwickeln Sie einen eigenen Stil, der Beachtung findet), aber leider hatte er Regel 1 nicht genügend verinnerlicht

– er kannte sich nicht gut genug aus in seinem Job. Er sah richtig aus, klang, wie man klingen sollte, aber sein Problem war, dass er seine Arbeit nicht so gut beherrschte, wie es nötig gewesen wäre. Sie setzten mich ihm vor die Nase, weil sie ihm nicht kündigen konnten – das hätte so kurz nach seiner Beförderung einen unmöglichen Eindruck gemacht –, denn sie brauchten mich, um ihn zu beaufsichtigen und seine Fehler auszubügeln, bevor sie ernstere Folgen gehabt hätten. Rob hatte den Zenit seiner eigenen Kompetenz erreicht und verharrte einige Jahre in dieser Position, ohne sich groß zu verbessern oder zu verschlechtern – er sah gut aus und hatte eben den richtigen Gang drauf. Eines Tages verließ er die Firma und machte seinen eigenen Laden auf, ein Restaurant. Es dauerte nicht lange, da setzte er es in den Sand, denn er vergaß Regel 2: Treten Sie nie auf der Stelle – oder vielleicht kannte er die Regel auch gar nicht. Ich nehme an, er ging weiterhin wie ein Geschäftsführer und nicht wie ein Restaurantbesitzer. Es gelang ihm nicht, Stammkunden zu bekommen. Ich bekam die Stelle des Hauptgeschäftsführers, weil ich so gehen konnte wie ein Hauptgeschäftsführer, aber auch deshalb, weil ich sehr sorgfältig darauf achtete, meinen Job gut zu machen. Sobald ich die neue Position innehatte, war ich allerdings zuerst ziemlich überfordert damit. Ich musste also sehr schnell lernen – nicht nur meine neue Rolle und die ganze Verantwortung, die dazu gehörte, sondern auch die der Position darunter, die ich ja niemals innegehabt hatte. Ich war schon mal für den Geschäftsführer eingesprungen, war aber selbst noch nie einer gewesen – auf einmal war ich Hauptgeschäftsführer. Wenn ich nicht sehr aufpasste, konnte das eine Bauchlandung werden.

Lassen Sie niemanden wissen, wie schwer Sie arbeiten

Inzwischen war ich jedoch ein eifriger Regelbefolger. Es gab für mich nur einen möglichen Ausweg – heimlich zu lernen. Ich verbrachte jede freie Sekunde – abends, an den Wochenenden und in der Mittagspause – damit, alles zu studieren, was mir helfen konnte. Aber ich sagte es niemandem (Regel 10). Innerhalb weniger Wochen wusste ich genug Bescheid, um der neuen Position gerecht zu werden. Nun konnte ich eine erste kleine Version der Regeln der Arbeit erstellen.

Legen Sie sich einen Plan zu

Hauptgeschäftsführer zu sein, war spannend und unangenehm zugleich. Es bedeutete 50 Prozent mehr Arbeit bei 20 Prozent mehr Gehalt. Mein nächster logischer Schritt war, die Position des Regionaldirektors anzustreben. Aber das war nicht besonders reizvoll für mich. Denn es bedeutete erheblich mehr Arbeit bei wenig mehr Bezahlung. Ich studierte den Überbegriff: Legen Sie sich einen Plan zu. Wohin wollte ich als Nächstes gehen? Was sollte mein nächstes Ziel sein? Allmählich nervten mich der immer gleiche Büroalltag und die vielen Sitzungen. Die ganze Zeit nur in der Zentrale sitzen, das war nicht mein Ding. Ich wollte wieder Spaß haben. Also sah ich mir die Regeln an und arbeitete meinen persönlichen Plan aus.

Was dem Unternehmen fehlte, war ein ortsungebundener Krisenmanager, ein Troubleshooter, eine Art Haupt-Hauptgeschäftsführer. Ich spielte die Karte Regel 4: Suchen Sie sich eine Nische. Ich schlug dem Vorsitzenden vor, das Kontrollwesen müsse verbessert werden. Natürlich sagte ich nicht, dass ich selbst genau diesen Job haben wollte, die Stellenbeschreibung passte nur ‚zufällig‘ auf mich. Ich bekam den Job und wurde ein wandernder Hauptgeschäftsführer, der allein dem Vorsitzenden direkt unterstand. Die Arbeitsbeschreibung für die neu geschaffene Position schrieb ich gleich selbst. Und die Bezahlung? Ich bekam viel mehr als ein Regionaldirektor, getreu dem Überbegriff: Sorgen Sie für sich selbst. Meine Kollegen wussten es nicht, und ich behielt es schön für mich. Aber ich versicherte mich ihrer Unterstützung und ihrer Freundschaft. Ich war keine Bedrohung für die anderen, denn sie wussten, dass ich nicht auf ihre Stelle aus war. Natürlich hätten sie gerne mein Gehalt gehabt, wenn sie dessen Höhe gekannt hätten, aber niemand wollte mir die kleine Nische, die ich mir da eingerichtet hatte, streitig machen.

Dieser Schachzug gelang mir, ohne dass ich rücksichtslos, hinterhältig oder unfreundlich war. Im Gegenteil, im Umgang mit den Hauptgeschäftsführern war ich stets diplomatisch. Ich behandelte sie höflich und zuvorkommend, auch wenn ich sie manchmal etwas kritisieren musste, weil meine Aufgaben dies erforderten. Ich verließ mich dabei auf die Vorgaben: Wenn Sie nichts Nettes sagen können – sagen Sie lieber nichts (S. 88 ff.) und: Seien Sie diplomatisch (S. 176 ff.)

Die wichtigen Leute kennen

Ich lernte schnell, dass ich mit den richtigen Leuten sprechen musste, um zu erfahren, was in einer bestimmten Filiale wirklich los war – mit den Reinigungskräften, Pförtnern, Kassierern, dem Liftboy und den Fahrern. Es war wichtig, diese Leute zu erkennen und ein gutes Verhältnis zu ihnen aufzubauen (Regel 89). Sie gaben mir mehr Informationen, als man glauben möchte – und alles nur, weil ich sie ansprach: „Hallo Bob, wie geht's Deiner Tochter an der Uni?“ Mit der Zeit bekamen „Die Regeln der Arbeit“ Kontur. In den nächsten paar Jahren sah ich sie heranwachsen, sie gewannen an Reife und Erfahrung. Ich verließ das Unternehmen und gründete meine eigene Unternehmensberatung. Ich bildete Geschäftsführer in den „Regeln der Arbeit“ fort und sah ihnen zu, wie sie in die Welt hinaus zogen und ihre Karriere mit Charme und Höflichkeit, Selbstsicherheit und natürlicher Autorität verfolgten.

Sie haben jetzt bestimmt ein paar Fragen. „Wie funktionieren diese Regeln? Sind sie Manipulation?“ Nein, Sie müssen niemanden zu irgendetwas zwingen, Sie selbst sind es, der sich ändert und bessert.

- „Muss ich ein anderer Mensch werden?“ Nein, Sie müssen allenfalls Ihr Verhalten ein bisschen verändern, nicht aber Ihre Persönlichkeit oder Ihre Wertmaßstäbe. Sie bleiben der, der Sie sind – Sie werden höchstens etwas raffinierter, schneller und erfolgreicher, mehr nicht.
- „Sind die Regeln schwer zu lernen?“ Nein, das schaffen Sie locker in ein bis zwei Wochen – aber es dauert natürlich länger, bis Sie ein Meister der Umsetzung werden. Aber wir alle müssen ja sowieso ein Leben lang lernen, und selbst wenn Sie nur eine Regel üben, ist das besser als gar keine.
- „Ist es leicht, herauszufinden, wer die Regeln kennt?“ Ja, manchmal schon, aber die wirklich guten Regelbefolger lassen sich nicht so einfach in die Karten gucken, dazu sind sie zu gewieft. Aber wenn Sie selbst ein Regelbefolger geworden sind, können Sie leichter feststellen, welche Regel jemand wann anwendet.
- „Merke ich die positiven Auswirkungen gleich?“ Und ob Sie sie bemerken – und das sofort.

- *„Befolgen Sie die Regeln selbst auch immer noch?“ Kein Kommentar. Ich würde es nie zugeben – schließlich bin ich ein Regelbefolger.*
- *„Ist es moralisch in Ordnung, die Regeln zu befolgen?“ Ja. Sie tun damit nichts, was moralisch verwerflich wäre. Sie nützen lediglich Ihre eigenen natürlichen Begabungen und Talente und schärfen diese, indem Sie sie bewusst einsetzen. Das Wörtchen „bewusst“ ist für das Verständnis der Regeln sehr wichtig. Alles, was Sie tun, haben Sie vorher bewusst so geplant. Natürlich werden Sie nach außen hin trotzdem spontan erscheinen, auch das haben Sie geplant – aber Sie werden fortan die Situationen bewusst gestalten und aufhören, ein willenloses Opfer der Umstände zu sein. Sie werden wach und bewusst handeln, ganz in der Gegenwart leben und Ihre eigenen Fähigkeiten zu Ihrem Vorteil nutzen. Das Wichtigste ist jedoch, dass Sie fähig sind, Ihren Beruf auszuüben – ihn gut auszuüben. Diese Regeln sind nichts für Schnorrer, Blender, Lügner, Scharlatane und halbherzige Naturen. Sie meinen, Sie müssen zu hart arbeiten? Das, was Sie jetzt tun müssen, ist nichts verglichen mit der Arbeit, die auf Sie wartet, wenn Sie die Regeln erfolgreich anwenden wollen. Da kommt noch einiges an Arbeit auf Sie zu.*

Aber sehen wir der Wahrheit mal ins Auge – Sie arbeiten doch gerne schwer, nicht wahr? Sie lieben Ihren Job doch, oder? Sie müssen es tun, denn sonst hätten Sie kein Interesse daran, die Regeln zu lesen und durch ihre Anwendung weiter voranzukommen. Ich schlage Ihnen vor, dass Sie über jeden Bereich Ihrer Tätigkeit bewusst nachdenken und danach bestimmte Verbesserungen einführen, die abzielen auf:

- *Ihre Art zu arbeiten,*
- *die Art, wie Sie auf Ihre Umgebung wirken.*

Wenn Sie die Regeln nicht anwenden wollen, werden Sie sich weiterhin durchwursteln, gerade so Ihren Lebensunterhalt bestreiten können und vielleicht durch Zufall finden, wonach Sie schon immer suchen. Vielleicht kennen Sie

viele der in diesem Buch enthaltenen Regeln bereits, vielleicht wenden Sie sie auch instinktiv und intuitiv an. Von jetzt an können Sie es bewusst tun.

Wenn Sie das tun, können Sie:

- *befördert werden,*
- *mit Ihren Kollegen besser zurecht kommen,*
- *sich selbst besser fühlen,*
- *mehr Freude an Ihrer Arbeit haben,*
- *Ihre Tätigkeit besser verstehen,*
- *die Ansichten Ihres Chefs besser verstehen,*
- *mehr Stolz auf sich selbst und Ihre eigene Arbeit entwickeln,*
- *jüngeren Mitarbeitern ein gutes Vorbild sein,*
- *mehr zum Erfolg Ihres Unternehmens beitragen,*
- *geachtet und geschätzt werden,*
- *ein Klima guten Willens und der Zusammenarbeit verbreiten,*
- *mehr Erfolg haben, wenn Sie eines Tages gehen und Ihre eigene Firma gründen.*

Diese Regeln sind einfach und effektiv, praktisch und sicher. Es sind Ihre zehn Schritte zu mehr Selbstvertrauen und einem neuen, stärkeren Ich. Und zum ethisch-moralischen Aufbau dieses neuen Ich. Sie müssen nichts tun, von dem Sie nicht denken würden und nicht wollen, dass andere es mit Ihnen tun. Diese Regeln erhöhen Ihren persönlichen Wert und stärken Ihre individuellen Grundwerte. Sie sind mein Geschenk an Sie. Sie gehören Ihnen. Verwahren Sie sie sicher – und geheim.

Richard Templar

TUN SIE, WAS SIE SAGEN

D

Dies ist die grundlegende Regel, die wichtiger ist als alle anderen: Sie müssen Ihre Arbeit gut kennen und sie gut machen – besser als alle anderen. So einfach ist das. Das Geheimnis besteht darin, dafür zu sorgen, dass niemand weiß, wie schwer Sie arbeiten müssen, um so gut zu sein. Sie können sich ruhig fortbilden, aber tun Sie es privat und im Geheimen. Plaudern Sie es nicht aus, lassen Sie niemanden wissen, dass Sie es tun, und verraten Sie keinem, dass Sie dieses Buch hier lesen; es ist Ihre ‚geheime Bibel‘. Wichtig ist nur, dass Sie einen gelassenen, tüchtigen Eindruck machen, immer im Bilde sind und alles gut unter Kontrolle haben. Gleiten Sie locker und selbstbewusst durch Ihre tägliche Arbeit. Seien Sie die Ruhe selbst und lassen Sie sich durch nichts aufhalten. Das alles überzeugt – aber nur, wenn Sie Ihre Tätigkeit wirklich souverän beherrschen.

SORGEN SIE DAFÜR, DASS IHRE ARBEIT BEMERKT WIRD

Bei dem geschäftigen Hin und Her unseres Arbeitsalltags kann es leicht passieren, dass andere Ihre Arbeit gar nicht wahrnehmen. Sie schufteten und schufteten und vergessen dabei ganz, Ihren individuellen Status zu verbessern und Ihre Bonuspunkte bei anderen abzuholen. Aber das ist sehr wichtig. Sie müssen Zeichen setzen, um aus der Menge herauszustechen und Punkte für die nächste anstehende Beförderung zu sammeln.

Das erreichen Sie am besten, indem Sie aus der normalen Arbeitsroutine ausbrechen. Wenn Sie jeden Tag so und so viele Teile bearbeiten müssen – und das muss jeder andere auch –, fällt es kaum auf, wenn Sie noch ein paar Teile mehr bearbeiten. Aber wenn Sie Ihrem Boss einen Bericht vorlegen, aus dem hervorgeht, wie alle mehr Teile bearbeiten könnten, werden Sie damit bestimmt Beachtung finden. Ein unaufgefordert abgegebener Bericht ist ein ausgezeichnetes Mittel, um sich aus der Menge der Kollegen hervorzuheben. Er zeigt, dass Sie die Initiative ergreifen und selbständig denken können. Aber Sie dürfen dieses Mittel nicht zu oft anwenden. Wenn Sie Ihren Chef mit mehreren ungebetenen Berichten traktieren, kann der Schuss leicht nach hinten losgehen.

Halten Sie sich an bestimmte Regeln:

- Reichen Sie nur gelegentlich einen Bericht ein.
- Vergewissern Sie sich, dass Ihr Bericht wirklich Wert hat – dass er nützlich ist oder geldwerte Vorteile bringt.

- Vergewissern Sie sich, dass Ihr Name an höherer Stelle genannt wird.
- Vergewissern Sie sich, dass Ihr Bericht nicht nur Ihrem direkten Vorgesetzten, sondern auch dessen Vorgesetzten vorgelegt wird.
- Es muss kein Bericht sein – auch ein Artikel für die Firmenzeitschrift oder den firmeneigenen Newsletter ist gut.

Selbstverständlich ist der beste Weg, Beachtung zu finden, der, dass Sie Ihre Arbeit nicht nur gut, sondern hervorragend machen. Und um das zu tun, müssen Sie zu 100 Prozent in Ihrer Arbeit aufgehen und können sich gar nicht um andere Dinge kümmern. Politik, Klatsch und Tratsch, Intrigen, Geselligkeit und sonstige Arten des Zeitvertreibs nehmen in unserer Arbeitswelt immer noch einen zu hohen Stellenwert ein. Es wird gern behauptet, das gehöre zur Arbeit nun mal dazu, aber das stimmt nicht. Wenn Sie sich fest auf Ihre Arbeit konzentrieren, haben Sie schon einen bedeutenden Vorteil gegenüber all denen, die das nicht tun. Ein Regelspieler sollte sich auf das Wesentliche konzentrieren. Weichen Sie nicht von den Ihnen gestellten Aufgaben ab – dazu gehört auch, Ihren Job möglichst gut zu machen –, und lassen Sie sich davon nicht abbringen.

EIN UNAUFGEFORDERT ABGEGEBENER
BERICHT IST EIN AUSGEZEICHNETES MITTEL,
UM SICH HERVORZUTUN.

TRETEN SIE NIE AUF DER STELLE

Die meisten Leute, die täglich zur Arbeit gehen, haben nur einen Gedanken im Kopf – wie sie den Tag überstehen, bis sie wieder nach Hause dürfen. Sie erledigen ihre Arbeit in der Hoffnung, dass es nicht zu lange dauern möge, bis die magische Stunde des Feierabends endlich gekommen ist. Machen Sie es nicht so. Treten Sie nicht auf der Stelle. Vielen reicht es, dass sie den Arbeitsplatz bekommen haben. Statisch und stur arbeiten sie ihr Pensum ab. Aber Ihren Job zu erledigen, sollte für Sie mehr sein – nicht Ihr eigentliches Ziel, sondern lediglich ein Mittel zum Ziel. Dieses Ziel heißt für Sie Beförderung, mehr Geld, mehr Erfolg, weiterkommen, aufsteigen, Kontakte und Erfahrungen nützen, um sich eines Tages selbständig machen zu können, oder was sonst auf Ihrer Wunschliste steht (*vgl. Legen Sie sich einen Plan zurecht, S. 66 ff.*). Ihre derzeitige Arbeit ist nur eine Stufe auf dem Weg dorthin.

Doch, Sie sollen Ihre Arbeit gut machen – nicht nur gut, sondern ausgezeichnet! Aber Ihr Auge sollte schon auf die nächste Stufe zielen, und alles, was Sie an Ihrem Arbeitsplatz tun, sollte nur ein Rädchen in der Maschine sein, die Sie nach oben führt.

Während andere nur darüber nachdenken, wann die nächste Kaffeepause kommt oder wie sie ihren Nachmittag herumkriegern, ohne noch viel arbeiten zu müssen, sollten Sie schon an der Planung und Durchführung Ihres nächsten Manövers sitzen. Idealerweise ist ein Regelbefolger schon mittags mit seiner Arbeit fertig und hat am Nachmittag Zeit: Zeit, nach

der nächsten Beförderung Ausschau zu halten, die Wettbewerbssituation in der eigenen Abteilung zu analysieren, unverlangte Berichte oder Artikel über seine Arbeit zu schreiben, nach Wegen zu suchen, die Arbeitsprozesse für alle zu erleichtern oder seine Kenntnisse über firmeninterne Vorgänge oder die Firmengeschichte zu erweitern.

IDEALERWEISE IST EIN REGELBEFOLGER
SCHON MITTAGS MIT SEINER ARBEIT FERTIG
UND HAT AM NACHMITTAG FREIE ZEIT.

Wenn Sie es nicht schaffen, all Ihre Arbeit bis zum Mittag zu erledigen, sollten Sie überlegen, wie Sie das alles während oder nach der Arbeitszeit umsetzen. Die anderen gehen dann lieber nach Hause, aber Sie sollten nicht auf der Stelle treten. Geben Sie sich nicht damit zufrieden, es genüge, Ihre Arbeit zu machen. Das können andere tun. Sie sollten sich zielstrebig vorbereiten, studieren und analysieren – und daraus lernen.

Ich habe zuvor bereits über den Gang des Managers gesprochen. Sie sollten unbedingt den Gang des Geschäftsführers studieren – beziehungsweise den Gang desjenigen, dessen Position Sie haben wollen. Sehen Sie Ihre Beförderung – oder was immer es ist, das Sie als Nächstes anstreben – als sich bewegenden Prozess an. Sie müssen dafür in Bewegung bleiben – oder Sie stagnieren. Wer sich nicht bewegen will, setzt Moos an.

Bewegung verlangt von Ihnen, dass Sie nicht einfach still auf Ihrem Hintern sitzen und nichts tun. Treten Sie nicht auf der Stelle.

SEIEN SIE VORSICHTIG, WENN SIE SICH FREIWILLIG MELDEN

Viele Leute denken, wenn sie nur brav „ja“ zu allen Anfragen sagen, würden sie bestimmt beachtet, gelobt und befördert. Das trifft aber nur selten zu. Ein cleverer Vorgesetzter weiß diese „Ich mache alles“-Haltung für sich zu nutzen, und Sie stehen am Ende mit leeren Händen da – total überarbeitet, ausgenutzt und unter Wert geschätzt. Denken Sie nach, bevor Sie die Hand heben, um sich für irgendetwas freiwillig zu melden. Stellen Sie sich folgende kritische Fragen:

- Warum wird hier nach einem Freiwilligen gefragt?
- Inwiefern hilft mir diese Arbeit bei meinem Plan?
- Wie wirkt es auf die Firmenleitung, wenn ich diese freiwillige Arbeit übernehme?
- Wie wirkt es auf die Firmenleitung, wenn ich diese freiwillige Arbeit nicht übernehme?
- Ist das jetzt eine unangenehme Aufgabe, die keiner machen will?
- Oder ist derjenige wirklich total überlastet und braucht meine Hilfe?

Es kann gut sein, dass es ein übler Job ist, den niemand machen will und dass Sie bei der Geschäftsleitung punkten können, wenn Sie sich trotzdem freiwillig melden – dass die Chefs denken, Sie zeigen damit, dass Sie Herausforderungen annehmen, sich nützlich machen und sich nicht zu schade sind, die Ärmel hoch zu krepeln und sich hineinzuknien.

Andererseits könnte man Sie auch leicht für einen gutmütigen Trottel halten. Es kann sein, dass man Sie, wenn Sie sich für die Aktenablage melden, für einen verstaubten Aktenwurm hält, der nur Papiere bearbeiten kann, mehr nicht. Es kann aber auch sein, dass jemand, dem Sie aus der Klemme helfen, Ihnen dafür aufrichtig dankbar ist. Seien Sie also vorsichtig und treffen Sie die richtige Wahl. Es hat keinen Sinn, gleich als Erster die Hand zu heben, wenn man deswegen später wie ein Idiot dasteht. Treten Sie nur dann vor, wenn Sie überzeugt sind, dass es Ihnen gut tut, Ihnen nützt oder jemand anderem hilft, der dringend Ihre Hilfe braucht.

Es kann auch vorkommen, dass Sie sich gemeldet haben, ohne die Hand zu heben oder vorzutreten. Manchmal treten all Ihre Kollegen kollektiv einen Schritt zurück, und Sie stehen plötzlich allein da und alle denken, Sie hätten sich freiwillig gemeldet, obwohl Sie gar nicht die Absicht hatten, es zu tun. Wenn Ihnen das das erste Mal passiert, müssen Sie wohl oder übel gute Miene zum bösen Spiel machen und den Auftrag übernehmen – aber sorgen Sie dafür, dass Ihnen, dem Regelbefolger, so etwas nicht noch einmal passiert. Halten Sie das nächste Mal Augen und Ohren besser offen; entwickeln Sie ein Gespür dafür, wann die Kollegen sich zurückziehen und tun Sie, wenn es so weit ist, dasselbe.

DENKEN SIE NACH, BEVOR SIE DIE HAND
HEBEN, UM SICH FÜR IRGENDETWAS
FREIWILLIG ZU MELDEN.