

Die 8 Management-Regeln von Jack Welch

Was muss ein guter Manager können? Was sind die wichtigsten **Management-Regeln**? Exzellente Manager können vor allem fordern und fördern, motivieren und moderieren, interagieren und inspirieren. Für **Jack Welch**, den legendären Ex-Chef von General Electric, kommt aber noch ein weiterer wichtiger Faktor dazu: die Persönlichkeit des Managers. Erfolgreiche Führungskräfte werden dadurch erfolgreich, indem sie andere wachsen lassen, ist Welch überzeugt. Er selbst formulierte dazu insgesamt **8 Management-Regeln**, die bis heute nichts an Aktualität oder Relevanz eingebüßt haben. Eine Art Checkliste für Manager (in spe)...

Autor: **Jochen Mai** Zuletzt aktualisiert: 01.07.2021



➔ Inhalt: Das erwartet Sie

- Managementregeln: Beziehungen bauen ist eine Kernkompetenz
- Die 8 Management-Regeln von Jack Welch

Managementregeln: Beziehungen bauen ist eine Kernkompetenz

Erstklassige Manager, Führungskräfte im Wortsinn, sind selten. Die meisten schaffen es auf diesen Posten durch **Ehrgeiz**, **Fleiß**, **Biss**, **Kreativität** und **Durchsetzungsstärke**. Sie beherrschen die **Spielregeln der Macht**, aber deutlich seltener das Einmaleins der Mitarbeitermotivation und -führung (siehe auch **Peter-Prinzip**). Dabei ist **soziale Kompetenz** die **Kernkompetenz des Managements**.

Einmal in der Chefetage und im Chefsessel angekommen, entwickeln sich manche Führungskräfte nicht mehr weiter. Sie lassen Unternehmen und Umsätze vielleicht wachsen, bekommen mehr Einfluss und mediale Aufmerksamkeit, verdienen mehr. Aber sie hören auf, an ihren **Managementfähigkeiten** und ihrer **Persönlichkeit** zu arbeiten.

An der Spitze ist die Fähigkeit, **Beziehungen zu bauen und zu formen** wichtiger, als harte Ellenbogen, Eloquenz oder unternehmerische Exzellenz, findet Jack Welch. Und er weiß genau, wovon er spricht: 20 Jahre führte Welch als CEO den Mega-Mischkonzern General Electric (GE) und bescherte ihm glorreiche Zeiten. Zwischen 1981 und 2001 verhalf er dem Unternehmen zu immensem Wachstum. Um die Jahrtausendwende kratzte der Aktienkurs

von GE an der 60-Dollar-Marke, heute liegt er allerdings deutlich unter 20 Dollar.

Was können Manager von Jack Welch lernen?

Eine Menge, finden wir. Vor allem die wichtigsten **8 Management-Regeln**, die der US-Manager in seinem Buch *Winning* zusammenfasste, haben es uns angetan. Zur Umsetzung empfohlen...

Die 8 Management-Regeln von Jack Welch

1. Leader versuchen, ihr Team stets zu verbessern.

Das Team mit den **besten Spielern** gewinnt. Deshalb müsse man ständig aufs Neue versuchen, das Beste aus seinen Mitarbeitern herauszuholen. „**Personalentwicklung** sollte ein tägliches Unterfangen sein, das in jeden Aspekt Ihrer ganz normalen Aktivitäten integriert ist“, sagt Welch. Erstklassige Manager stecken ihr Team mit ihrer Energie an und schaffen so ein Klima für Innovationen. „Leader versuchen unermüdlich, ihr Team zu verbessern, indem sie jedes Treffen als Möglichkeit ansehen, zu **evaluieren**, zu **coachen** und **Selbstvertrauen aufzubauen**.“

„Nutzen Sie jede Möglichkeit, um denen Selbstvertrauen zu geben, die es verdient haben. Verteilen Sie **viel Lob**: Je konkreter, desto

besser.“ Wer lobt, macht andere besser – und damit auch das Unternehmen. Das kann man wohl als **Win-win** bezeichnen.

2. Leader haben den Mut für unpopuläre Entscheidungen.

„Ganz offensichtlich rufen **harte Entscheidungen** **Kritik** und **Widerstand** hervor“, schreibt Welch. „Ihr Job ist es, **zuzuhören** und alles genau zu **erklären**, aber dabei **nach vorne** zu schauen. **Zaudern oder betteln** Sie nicht!“

Effektive Manager wüssten, wann es an der Zeit ist, eine **Entscheidung zu treffen**. Man könne sie nicht endlos nach hinten verschieben, nicht ewig auf etwas herumkauen. Das gelte im Übrigen auch dann, wenn man nicht über **vollständige Informationen** verfügt. Kaum etwa sei schlimmer als ein Manager, der sich nicht von etwas trennen kann.

Seine klare, wenngleich hammerharte Ansage: „Unternehmen sind erfolgreich, wenn ihre Manager klar und sinnvoll trennen zwischen **Top-Performern und Low-Performern**, was Geschäfte und Personen betrifft; wenn sie die Starken pflegen und die Schwachen aussondern. Unternehmen leiden, wenn jedes Geschäft und jede Person **gleich behandelt** wird und wenn die Wetten **so gleich verteilt sind** wie Regen über dem Ozean.“

3. Leader stellen Vertrauen her.

Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit – die wünscht sich wohl jeder. Aber wie stellt man **Vertrauen** her? „Vertrauen erwächst, wenn Leader **transparent und offen** sind und ihr **Wort halten**“, sagt Welch. Und sie haben stets das Wohl ihrer Mitarbeiter im Blick.

„Ein Mangel an Offenheit und Ehrlichkeit führt dazu, dass **smarte Ideen**, schnelles Handeln blockiert und **gute Mitarbeiter** daran gehindert werden, alles zu geben, was sie haben. Es ist ein Killer!“

4. Leader strahlen Optimismus aus.

Das Leben ist hart – auch das Arbeitsleben. Das sollte einen Leader aber nicht davon abhalten, seine schönen Seiten zu betonen. „**Unglückliche Stämme** können nur schwer gewinnen“, sagt Welch. Man müsse zusammen klarkommen, an etwas glauben und dürfe sich **nicht von anderen herunterziehen** lassen – sei es von einem brutalen Wettbewerber oder der schlechten Konjunktur.

Ein Leader müsse **Enthusiasmus** versprühen. Seine Jobbeschreibung: Teils Coach, teils Cheerleader. Das müsse von innen kommen, denn: „Wenn ein **Job dich nicht** auf die eine oder andere Weise **begeistert**, dann mache etwas anderes.“

5. Leader vermitteln ihre Vision so, dass ihr jeder folgen kann.

Eine Vision ist eine **Zukunftswette**. Die Aufgabe eines Leaders ist es, so viele Menschen wie möglich davon zu überzeugen, diese Wette einzugehen. Dazu können selbstverständlich auch Köder wie Gehaltserhöhungen, Boni oder andere Belohnungen beitragen.

„Keine Vision ist es wert, auf Papier gedruckt zu werden, wenn sie nicht **beständig kommuniziert** und mit Belohnungen verstärkt wird“, rät Welch. Ein Leitbild sage genau, wohin man will, und die Werte beschreiben das Verhalten, das einen dort hinbringt.

Welchs Regel: „Leader stellen sicher, dass ihre Leute die Vision nicht nur sehen, sondern sie auch leben und atmen.“

6. Leader stellen Fragen.

Führungskräfte müssen nicht alles **selber machen** und auch nicht alles **besser wissen**. „Wenn Sie eine Führungskraft sind, ist es Ihr Job, **Fragen zu stellen**. Sie müssen sich in der Rolle wohlfühlen, wie die dümmste Person im Raum auszusehen. Jedes Gespräch, das Sie über eine Entscheidung, einen Vorschlag oder ein Stück Marktinformation führen, muss von Ihnen gefüllt werden mit Fragen wie *Was, wenn?*, *Warum nicht?* und *Wie kann es sein?*“.

Prinzip Sesamstraße: *Wer nicht fragt, bleibt dumm*. Fragen seien dabei gleichbedeutend mit **Herausforderungen** für die Mitarbeiter. Von ihnen wird erwartet, dass sie sie beantworten. Jedem Mitarbeiter müssen die Fragen indes anders gestellt werden, um den unterschiedlichen **Charakteren** gerecht zu werden.

7. Leader ermutigen dazu, Risiken einzugehen.

„Gewinner-Firmen“, so Welch, „gehen **Risiken** ein und **lernen dazu**.“ Deshalb sollten Führungskräfte ihre Mitarbeiter ermutigen, zu experimentieren, ohne permanent Angst vor Fehlern haben zu müssen. **Experimentierfreude** sei ein Schlüssel für Wachstum.

„Wenn Sie etwas Neues auf den Weg bringen, dann müssen Sie **voll dahinter stehen**“, meint er und weiter: „Spielen, um nicht zu verlieren, darf niemals eine Option für Sie sein.“

8. Leader feiern.

Leader arbeiten zwar hart, aber sie **feiern nicht genug**, glaubt Welch. Darum sollten sie, so sein Rat, auch aus **kleinen Siegen** eine große Sache machen. Denn „wenn sie feiern, fühlen sich Menschen **wie Sieger**.“

Außerdem sorgen Feiern für eine Atmosphäre von **Anerkennung und positiver Energie**. Mehr feiern: Eine Management-Regel, zu der man kaum nein sagen kann...