

Leseprobe aus:

Frank Arnold
Der beste Rat, den ich je bekam



Mehr Informationen zum Buch finden Sie auf
www.hanser-literaturverlage.de

© Carl Hanser Verlag München 2016

HANSER

Frank Arnold

Der beste Rat, den ich je bekam

Frank Arnold

Der beste Rat, den ich je bekam

Lernen von Denkern und Machern

HANSER



MIX
Papier aus verantwortungsvollen Quellen
FSC® C014889

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

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.
Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches oder von Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 URG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Die englischsprachigen Beiträge erschienen erstmals im Fortune Magazine: Fortune Magazine, 21.3.2005 © 2005 Time Inc. und Fortune Magazine, 9.7.2009 © 2009 Time Inc. Used under license. Fortune and Time Inc. are not affiliated with, and do not endorse products or services of, Licensee. Die Beiträge sind in den Textnachweisen (S. 298 f.) aufgelistet. Übersetzung dieser Beiträge, sowie des Beitrags von Steve Jobs, ins Deutsche: Linguanet sprl. Brüssel, Belgien, www.linguanet.be. Der Beitrag von Steve Jobs erscheint mit freundlicher Genehmigung der Stanford University, Stanford, CA 94305, USA.

1 2 3 4 5 20 19 18 17 16

Vollständig überarbeitete Neuauflage

© 2016 Carl Hanser Verlag München

www.hanser-literaturverlage.de

Umschlaggestaltung und Motiv: Hauptmann & Kompanie Werbeagentur, Zürich

Illustrationen: illustratoren.de / Silke Bachmann

Druck und Bindung: Friedrich Pustet, Regensburg

Printed in Germany

ISBN 978-3-446-44725-7

E-Book-ISBN 978-3-446-44766-0

INHALT

- 13 Vorwort zur Neuauflage
- 15 Vorwort zur ersten Auflage
- 19 [Josef Ackermann](#) – In anderer Glück sein eignes finden ...
- 20 [Daniel S. Aegerter](#) – Lieber in etwa richtig als präzise falsch
- 22 [Hannes Androsch](#) – Bleiben Sie unabhängig
- 25 [David Axelrod](#) – Setz dich über die gängige Meinung hinweg
- 27 [Marc Benioff](#) – Beziehe auch Wohltätigkeit in deine Unternehmensstruktur ein
- 28 [Roland Berger](#) – Sich selbst erkennen und Chancen wahrnehmen
- 31 [Urs Berger](#) – Schlagen Sie Türen nicht voreilig zu
- 33 [Wulf H. Bernotat](#) – Entscheiden Sie analytisch und systematisch
- 35 [Jean-Claude Biver](#) – Die Spur Ihres Lebens
- 38 [Lloyd C. Blankfein](#) – Selbstvertrauen und Autonomie von Mitarbeitern fördern
- 39 [Andy Böckli](#) – Überprüfe regelmäßig, ob deine Botschaften richtig angekommen sind
- 41 [Richard Branson](#) – Mach dich zum Narren – sonst überlebst du nicht
- 43 [Detlef Braun](#) – Vertrauen ins Leben, zu sich selbst und zu den Mitmenschen

- 45 Thomas Bruch – Vielleicht gibt es gar kein Hindernis?
- 46 Thomas Buberl – Mehr vorsehen als vorstehen
- 48 Warren Buffett – Du hast recht – nicht weil andere dir zustimmen, sondern weil deine Fakten stimmen
- 52 Paul Bulcke – Volles Engagement, aber mit Distanz
- 56 Nikolai Burkart – Nur saubere Geschäfte sind gute Geschäfte
- 59 Michael Buscher – Erziehe nicht deine Kunden, sondern führe deine Mitarbeiter
- 61 Hermann Butting – Ich bin der erste Diener meines Staates
- 63 Alain Caparros – Kleiner Rat mit großer Wirkung
- 65 Mirco J. Castellan – Lenkräder werden nicht gestoßen. Oder doch ...?
- 68 Henri de Castries – Werte sind das Wichtigste
- 72 Romeo Cerutti – Dem Tüchtigen öffnen sich zehn neue Türen, wenn sich eine schließt
- 74 Clayton M. Christensen – Du kannst von jedem etwas lernen
- 75 Reinhard Clemens – Wer redet, sät – wer zuhört, erntet
- 78 Jim Collins – Wahre Disziplin bedeutet, zu falschen Chancen Nein zu sagen
- 80 Kathrin Dahnke – Der größte Fehler ist, nicht genug zu fragen
- 82 Bobby Dekeyser – Sei unverkäuflich
- 85 Marijn Dekkers – Denke Dinge vom Ende her
- 89 Michael Diekmann – Eine kleine Lüge wird immer größer
- 91 Ulrich Dietz – Lieber Geld verlieren als Vertrauen
- 93 Mathias Döpfner – Folge deiner Leidenschaft
- 96 Peter F. Drucker – Mach deine Sache gut – oder mach dich vom Acker

- 98 Stefan Dürr – Mut hat Genie, Kraft und Zauber in sich
- 100 Guido Egli – Fremdsprachen und internationale Erfahrung
- 101 Mohamed El-Erian – Wage dich aus deiner Kuschelezone hervor
- 103 Alexander Erdland – Aus eigenen Fehlern lernen
- 105 Sergio Ermotti – Der beste Rat ist der, den man sich holt
- 108 Norbert Fieseler – Konzentrieren Sie sich bei der Übernahme einer neuen Funktion zunächst auf die Themenfelder, die Sie noch nicht beherrschen
- 110 Jürgen Fitschen – Jeder ist Teil der Zukunft
- 112 Bernard Fontana – Führen heißt, sich selbst entwickeln
- 114 Christoph Franz – Bewahre Bodenhaftung
- 116 Evelyne Freitag – Nimm dir die Freiheit, deine Kreativität zu entfalten!
- 121 Peter Friedli – Ich bin mein Kompass
- 122 Jean-Pierre Garnier – Triff Entscheidungen so, als würden sie auf der Titelseite der *New York Times* stehen
- 127 Siegfried Gerlach – Erst nachdenken – dann kritisieren
- 130 Brian Grazer – Alles, was du wirklich besitzt, sind deine Ideen und das Selbstvertrauen, sie aufzuschreiben
- 132 Calvin Grieder – Egal, was du tust, tu es gut
- 134 Klaus Grohe – Seid immer »hands-on« – das gilt erst recht für den Chef
- 137 Heinz Walter Große – Es zählt nicht die Anzahl der Stunden unserer Arbeit, sondern die Ergebnisse in den Stunden unserer Arbeit
- 139 Andy Grove – Wenn jeder weiß, dass etwas stimmt, weiß keiner was

- 140 Morten Hannesbo – Viel Schlaf und viel Wasser
- 141 Thomas Herbert – Angst ist ein schlechter Ratgeber
- 144 Volker Herre – Besonnen ans Ziel
- 148 Alfons Hörmann – Mut zur Umkehr ohne Angst vor dem Scheitern
- 149 Joh. Christian Jacobs – Melden macht frei
- 152 Udo Jankowski – Die höchste Priorität hat immer das, was die weitestreichenden Auswirkungen hat
- 153 Joseph Jimenez – Karrieren müssen nicht geradlinig verlaufen
- 156 Steve Jobs – Sie müssen finden, was Sie lieben
- 165 Herb Kelleher – Respektiere die Leute für das, was sie sind, und nicht für ihre Titel
- 167 Georges Kern – Hören Sie zu, und üben Sie Zurückhaltung – immer und überall
- 170 Klaus Kleinfeld – Stell dir die Zukunft ganz konkret vor
- 171 Max Dietrich Kley – Mut ist eine seltene, aber Erfolg versprechende Tugend
- 173 Pamela Knapp – Wähle die Schlachten, die zu kämpfen sich lohnt
- 175 Thomas Kuhlmann – Nur in einem ruhigen Teich spiegeln sich die Sterne
- 178 Klaus-Michael Kühne – Schuster, bleib bei deinen Leisten
- 180 Barbara Kux – Der Blick aus dem Hubschrauber: die Dinge ganzheitlich betrachten
- 183 Thomas Ladner – Werde Beziehungsbroker
- 185 Alan G. Lafley – Durchhalten, wenn es hart wird
- 186 Robin Li – Wenig versprechen und viel halten
- 187 Michel M. Liès – Wenn du den Eindruck hast, geschickter zu sein als die anderen, dann behalte es für dich

- 189 Roland Mack – Fleiß, Bodenständigkeit und Bescheidenheit
- 192 Stefan Magel – Wer wissen will, was er will, muss schauen, was er tut
- 194 Klaus Mangold – Aus Fleiß und Neugierde entsteht großer Erfolg
- 196 Bernhard Mattes – Autorität wird nicht von der Visitenkarte verliehen
- 199 Helmut Maucher – Lassen wir die Menschen, wie sie sind
- 201 Andreas Meyer – Raus mit der Sprache und Verantwortung übernehmen – auch wenn die Situation schwierig ist
- 206 Carolina Müller-Möhl – Du kannst alles verlieren, nur nicht das, was du im Kopf hast
- 208 Walter Muires – Kritiker haben wir genug. Was unsere Zeit braucht, sind Menschen, die ermutigen
- 209 Markus Naegeli – Höre auf die Menschen
- 211 Martin Naville – Neugierde, Mut und Durchhalten wollen
- 213 Dick Parsons – Wenn du verhandelst, lass ein bisschen für die anderen übrig
- 214 Herbert Pfennig – Setze nicht auf Systeme, sondern auf Menschen
- 216 Stefan Portmann – Es zählt nur, was der Kunde wahrnimmt
- 217 Colin Powell – Schwerpunkt auf Leistung, nicht auf Macht
- 220 Rice Powell – Respektieren Sie immer die Sichtweise anderer Personen
- 221 Lutz Raettig – Erst nachdenken – dann handeln
- 223 Jim Rogers – Lies alles

- 224 Kasper Rorsted – Mach es richtig, oder lass es bleiben
- 227 Rüdiger von Rosen – Fehler machen heißt, Erfahrung sammeln
- 229 Bernhard M. Rösner – Handle mit Bedacht
- 230 Gisbert Rühl – Einen klaren Standpunkt vertreten und dabei den richtigen Ton treffen
- 232 Hector Ruiz – Umgib dich mit rechtschaffenen Leuten und steh ihnen nicht im Weg
- 233 Samih Sawiris – Stell sicher, dass die Gegenseite nicht verliert
- 236 Wolfgang Schäuble – Nimm dich nicht so wichtig
- 240 Marion Schick – Aus Fehlern lernen, Chancen nutzen, unabhängig bleiben
- 241 Dietmar Schmid – Führe deine Mitarbeiter so, wie du selbst geführt werden willst
- 243 Eric Schmidt – Engagier einen Coach
- 244 Daniel H. Schmutz – Perspektivenwechsel wirken Wunder
- 246 Ulrich Schröder – Wer fragt, der führt
- 249 Howard Schultz – Erkenne die Fähigkeiten und Eigenschaften, die du nicht hast, und stell Leute ein, die sie haben
- 251 Axel Schweitzer – Laufe nie in den Fußstapfen eines anderen
- 253 Martin Siebert – Der beste Rat, den ich je ignorierte
- 257 Jim Sinegal – Zeigen, nicht reden
- 258 Ulrich Spiesshofer – Höre zu, analysiere akribisch – und blicke nicht zurück
- 260 Regine Stachelhaus – Einen Plan haben
- 261 Oliver Stoldt – Gib immer mehr, als von dir erwartet wird
- 264 Elke Strathmann – Raus aus der Komfortzone

- 266 Peter P. Tschirky – Kraft durch Glauben, Glauben durch Kraft
- 269 Ted Turner – Fang jung an
- 270 H. Werner Utz – Vorbildlich führen mit Blick auf das Essenzielle
- 272 Daniela Weber-Rey – Einfluss ist mehr als Erfolg
- 275 Lutz Weiler – Werte zählen
- 277 Jack Welch – Sei du selbst
- 279 Meg Whitman – Sei nett, tu dein Bestes – und vor allem, betrachte die Dinge nüchtern
- 280 Urs Wietlisbach – Eigenverantwortung, Selbsterkenntnis und Mut zum Wandel
- 282 Wolfram Wrabetz – Viele Wege führen nach Rom
- 284 Reinhold Würth – Von der Pike auf lernen, bescheiden und dankbar sein
- 287 Thomas Zinnöcker – Wenn du von jemandem etwas willst oder ihn für etwas gewinnen möchtest, geh zu ihm und schau ihm in die Augen
- 291 Nachwort – So könnte es weitergehen
- 293 Literaturempfehlungen
- 298 Textnachweise
- 300 Der neue Klassiker zum Thema Exzellenz: Management – Von den Besten lernen
- 303 Über den Autor

VORWORT ZUR NEUAUFLAGE

Das Interesse, von erfahrenen Top-Managern und Unternehmern zu lernen, zeigt sich seit der Erstausgabe dieses Buches deutlicher als je zuvor. In der Flut von Literatur zum Thema Führung ist es nicht leicht, die wirklich nützlichen Bücher zu finden. Es gibt Klassiker, die man nach meinem Dafürhalten gelesen haben sollte, wenn man an wirksamer Führung interessiert ist. Allen voran die Werke von Peter F. Drucker, dem wichtigsten Managementdenker, dessen Gedanken und Werk jedem das notwendige Wissen zu guter Führung erschließen können. In meinen Büchern, Publikationen, Vorträgen und Seminaren baue ich konsequent auf diesem bewährten Wissen auf, und gerade im Top-Management gibt es überdurchschnittlich viele Persönlichkeiten, die dies ebenso tun und ihre Organisationen konsequent danach ausrichten.

Die meisten erfolgreichen Führungskräfte hatten aber neben einer soliden Wissensbasis auch Impulsgeber, die ihren Weg stark beeinflusst haben. Oft haben diese Impulse noch Jahrzehnte, nachdem sie gegeben worden waren, Wirkung bei den Menschen hinterlassen, die sie erhalten haben. Und darum geht es in diesem Buch.

In Hunderten von Gesprächen mit Top-Führungskräften auf der ganzen Welt faszinierte es mich jedes Mal aufs Neue, welche Kraft, ich bin fast geneigt zu sagen, welche Macht, von einem einzelnen guten Rat ausgehen kann. Oft reicht diese Wirkung der Umsetzung dieses Rats weit über den persönlichen Erfolg

der Person hinaus. In sehr vielen Fällen kann man erkennen, wie die Verwirklichung des erhaltenen Ratschlags den Menschen, das Unternehmen und die Gesellschaft zum Guten beeinflusst. Fasziniert hat mich aber auch die Vielfalt der wertvollen Ratschläge, die Menschen erhalten haben. Es sind weichenstellende Impulse gewesen, die für den Empfänger sein Leben in eine erfolgreichere, sinnvollere und oft vor allem auch glücklichere Zukunft gelenkt haben.

Der beste Rat, den ich je bekam zählt zu den erfolgreichsten Wirtschaftsbüchern der letzten Jahre. Das Buch war auf der *Spiegel*-Bestsellerliste, vielen Sach- und Wirtschaftsbuch-Bestsellerlisten, wurde in Auszügen in Kolumnen der bedeutenden Wirtschaftsmagazine *Capital* und *Bilanz* gedruckt und erhielt eine überaus positive Resonanz in den Besprechungen der führenden Presse.

Nicht jeder Rat in diesem Buch wird zu Ihrer persönlichen Situation passen, aber wenn es nur einen einzigen gibt, der Ihnen wirklich nützt, so bringt er Sie vielleicht auch auf eine so faszinierende Reise, wie es die Persönlichkeiten in diesem Buch schildern. Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre, inspirierende Denkanstöße und wertvolle Impulse für Ihr eigenes Leben.

Ich danke allen Beitragenden ganz herzlich, dass sie so großzügig, offen und wohlwollend an diesem Buch mitgewirkt haben und ihre wertvollen Erfahrungen teilen.

Frank Arnold
Zürich, 1. Februar 2016

VORWORT ZUR ERSTEN AUFLAGE

Es begann alles vor vielen Jahren mit einer ganz einfachen Frage:
Was war der beste Rat, den Sie je erhalten haben?

Die Frage faszinierte mich, weil einerseits die Antworten darauf so unterschiedlich ausfielen, andererseits aber immer wieder klar wurde, dass diese Frage keinen der Angesprochenen unberührt ließ. Auf diese Frage folgte immer intensives Nachdenken, und es ergaben sich tief gehende Gespräche, die sowohl menschlich interessant als auch überaus nützlich für die Umsetzung in der unternehmerischen Praxis waren.

In meinem Berufsleben hatte ich früh das Glück, mit spannenden Persönlichkeiten in Kontakt zu kommen. Es sind Menschen, die auf ihrem Gebiet ganz Außergewöhnliches leisten. Dieser Gedankenaustausch, der mein ganzes Leben, vor allem aber mein berufliches Tun, enorm bereichert, intensivierte sich nach dem Erscheinen meines ersten Buches *Management – Von den Besten lernen*. In diesen persönlichen Gesprächen im beruflichen und privaten Umfeld entwickelte sich die Idee, das vorliegende Buch *Der beste Rat, den ich je bekam* zu veröffentlichen.

Immer wieder ist es faszinierend zu erfahren, welchen Werten, Prinzipien und Einsichten Persönlichkeiten folgen, deren Berufsleben von herausragenden Ergebnissen geprägt ist. Auf ihren Gebieten haben sie Spitzenleistungen vollbracht, die teils eine ganze Branche geprägt haben. Die Besonderheit dieses Buches ist, dass so viele hochkarätige Persönlichkeiten ihr wertvolles

Wissen und ihre Erfahrung in so kompakter Form weitergeben. Das Werk versammelt die Quintessenzen von Jahrzehnten an Führungs- und Lebenserfahrung von außerordentlich erfolgreichen Unternehmern und Managern. Es enthält mehr Erfahrung, als ein Einzelner jemals sammeln kann – mehr noch: Es enthält Wissen und Weisheit von Persönlichkeiten aus unterschiedlichen Branchen, Ländern und Generationen. Gerade diese Vielfalt macht es so wertvoll, weil es Ihnen Impulse aus unterschiedlichen Perspektiven gibt.

Es sind nicht nur die Antworten auf die Frage »Was war der beste Rat, den Sie je bekamen?« interessant, sondern auch, welchen Rat die Personen an die nächste Generation weitergeben möchten. Daher finden Sie in diesem Buch Ratschläge aus beiden Perspektiven. Oft sind es auf den ersten Blick ganz einfache Maximen, deren Verwirklichung aber nicht immer leicht ist. So facettenreich die im Buch enthaltenen Maximen auch sind, etliche Grundprinzipien ziehen sich wie ein roter Faden durch das Buch: Ausdauer, Geradlinigkeit, Vertrauen, Leidenschaft, Mut, Eigenverantwortung, Leistungsorientierung und Fleiß sind nur einige von ihnen.

Jeder Beitrag des Buches steht für sich. Sie können die Beiträge also in beliebiger Reihenfolge lesen und sich jeweils den für Sie interessantesten Impuls herausuchen. Sicher werden Sie im Laufe der Zeit auch immer wieder neue Aspekte interessant finden und anwenden können. Ich wünsche Ihnen, dass Ihnen das Buch viele wertvolle Ratschläge liefert, die Ihr Leben bereichern.

Dieses Buch wäre nicht entstanden, wenn nicht viele Freunde, Mentoren, Förderer und Kunden geholfen hätten. Das Wohlwollen, die Großzügigkeit und Hilfsbereitschaft, die diesem Buchprojekt von den hier versammelten Top-Führungskräften entgegengebracht wurden, haben alle Erwartungen übertroffen.

Ich danke allen Autoren dieses Buches dafür, dass sie ihre Einsichten preisgeben und sich trotz ihrer übervollen Terminkalender die Zeit nahmen, wertvolle Beiträge für dieses Buch zu liefern.

Ich danke Herrn Rüdiger von Rosen, Carolina Müller-Möhl und Lutz Weiler, die dieses Buchprojekt sehr unterstützt haben. Helmut Hilgers danke ich für seine Förderung über viele Jahre. Christoph Evard und Florian Jennewein danke ich für viele inspirierende Gespräche.

Besonders danke ich Evelyn Boos-Körner, die mit wertvollen Impulsen und langjähriger Erfahrung im Verlegen von Büchern zur Verwirklichung dieses Werkes beigetragen hat.

Dan Stober von der Stanford University danke ich für seine großzügige Hilfe. Silke Bachmann danke ich für ihre gelungenen Illustrationen. Martin Janik vom Hanser Verlag danke ich für die professionelle Zusammenarbeit. Ebenso danke ich Hermann Riedel, Felicitas Feilhauer und Gabriele Josiger vom Hanser Verlag für ihre große Unterstützung zu diesem Buch und zum internationalen Erfolg von *Management – Von den Besten lernen*.

Ich danke Knox Huston vom McGraw-Hill Verlag, New York, dass er der englischen Ausgabe meines ersten Buches mit dem Titel *What Makes Great Leaders Great* zum weltweiten Erfolg verholfen hat.

Klaus und Gunhild Arnold danke ich für ihre große Unterstützung.

Mein größter Dank geht an meine Frau Isabel Arnold, die als großartige Organisatorin und Netzwerkerin wesentlich zum Gelingen dieses Buches beigetragen hat. Und das Wertvollste: Unsere Familie macht sie gemeinsam mit unseren Kindern Julius und Valérie zu einer Quelle von Kraft und Freude.

Frank Arnold
Zürich, 1. Januar 2014

