

## Kann denn Managen Sünde sein?

### Was Führungskräfte im Alltag immer wieder falsch anpacken

Sie machen alles selber, analysieren Entscheide zu Tode und handeln zu wenig rasch, wenn sie die falsche Person eingestellt haben: Ein Buch nimmt häufige Managmentfehler aufs Korn\*.

VON KARIN KOFLER

Was hebt Spitzenmanager von schwachen Managern ab? Nicht ihre ausserordentlichen Fähigkeiten, sondern die Tatsache, dass sie weniger und vor allem weniger gravierende Fehler machen als ihre Kollegen. Das glaubt Klaus Schuster, der den Führungskräften in einem neuen Buch mit dem Titel «11 Managementsünden, die Sie vermeiden sollten» auf humorvolle Art den Spiegel vorhält. Schuster,

der für die Österreichische Volksbank arbeitete, bevor er sich 2006 in Slowenien als Berater und Coach selbstständig machte, beschreibt einen ganzen Sünden katalog, dem Manager immer wieder verfallen. Ein Auszug:

> Sie arbeiten sich zu Tode – weil sie nicht delegieren können. Dass Chefs mehr arbeiten als andere, ist normal. Doch statt wirklich Wichtiges zu erledigen, schieben viele Überstunden, weil sie den Job ihrer Mitarbeiter gleich noch dazu erledigen. Ein unverzeihbarer Fehler. «Das interessiert mich nicht», sollten Manager deshalb viel öfter sagen, wenn ihnen die Leute mit Belanglosigkeiten die Zeit rauben.



Machen zu viel selber und delegieren zu wenig: Manager.

> Sie betreiben Meeting-Tourismus. Sitzung um Sitzung, das ist der Alltag vieler Manager. Aus Angst, dass etwas an ihnen vorbeigeht, nehmen sie an jedem Meeting teil statt nur an wirklich wichtigen.

> Ein falsch verstandenes Rollenverständnis. Sie hüten Informationen wie Staatsgeheimnisse. Strategieentwicklung ist Chefsache, klar. Problematisch wirds dann, wenn die Strategie nicht richtig umgesetzt wird, weil die Manager es schlicht nicht für nötig halten, sie den Mitarbeitern richtig zu erklären. Das passiert nach Meinung des Autors viel zu oft. «Management by walking around» empfiehlt er deshalb.

Führungskräfte sollten im Betrieb umhergehen und immer wieder persönlich mit den Angestellten reden. So finden sie schnell heraus, was schief läuft. > Sie trennen sich nicht rasch genug von schlechten Leuten. Missgriffe bei Einstellungen können passieren. Schlimmer ist, dass sich viele Chefs nicht rasch genug eingestehen wollen, dass sie aufs falsche Pferd gesetzt haben. Weil sie «Feiglinge» sind, wie Schuster es nennt, sitzen sie die Situation lieber aus oder schimpfen fälschlicherweise auf die Personalabteilung, die ihnen mal wieder eine «Pfeife» vermittelt hat.

> Sie entscheiden nicht – aus Angst, falsch zu entscheiden. Schuster nennt das Phänomen «Paralysis through Analysis». Manager wollen sich bei wichtigen Entscheiden immer auf möglichst viele harte Fakten stützen. Doch irgendwann geben sie nicht mehr her und es gilt, den Bauch beizuziehen und Ja oder Nein zu sagen. «Sie müssen mit der Entscheidung nicht warten, bis «alles klar ist», meint Schuster. Mit rumsitzen und sich vor Entscheidungen drücken kommt kein Manager zum Erfolg.

\*Klaus Schuster: 11 Managementsünden, die Sie vermeiden sollten. Wie Führungskräfte sich um Karriere, Verstand, Ehepartner und Spass bringen». Redline-Verlag, Fr. 26.90.

### «Viele Manager igeln sich in ihrem Büro regelrecht ein»

Herr Schuster, welcher bekannte CEO hat Ihrer Meinung nach in jüngster Zeit eine Management-sünde begangen?

Klaus Schuster: Spontan kommt mir der ehemalige Porsche-Chef Wendelin Wiedeking in den Sinn. Er ist ein Beispiel dafür, dass sich Manager schwer tun, auch mal die Stopp-Taste zu drücken und einzugestehen, dass sie falsch liegen. Wiedeking wollte sich VW einverleiben und verspekulierte sich.

Einer Ihrer Hauptvorwürfe ist, dass ein grosser Teil der Manager die Arbeit der Mitarbeiter erledigt statt wirklich Wichtiges. Sind Chefs Masochisten?

Es gibt Managertypen, die einfach glauben, sie müssten

ihr hohes Gehalt damit rechtfertigen, dass sie möglichst viel Arbeit an sich reisen. Dass sie dabei ihren ur-eigensten Job vernachlässigen, fällt ihnen gar nicht auf. Andere haben einfach ein schlechtes Gewissen, wenn sie nicht täglich 13 Stunden im Büro sind.

Sind Manager sich selber gegenüber blind?

Sie umgeben sich meist ausschliesslich mit Ja-Sagern, die ihnen nie etwas Kritisches sagen würden. Viele igeln sich regelrecht ein in ihrem Büro und hören so auch nichts Negatives über sich. Oft fehlt abends dann auch noch der Austausch mit der Ehefrau. Das führt zu einer verzerrten Wahrnehmung.



Management-Berater Klaus Schuster.

Weshalb diese Isolation?

Sich als Führungskraft jemandem in der Firma anzuvertrauen, Feedback über die eigene Person einzuholen, erfordert viel Vertrauen und ist mit Risiko verbunden.

Das ist der Grund, warum sich viele Manager einem externen Berater gegenüber besser öffnen können als den eigenen Leuten.

Managern mit Führungsschwächen wird heute häufig ein Coach zur Seite gestellt, der es richten soll. Kann man so wirklich jedes Defizit ausmerzen?

Wenn einer schon zwanzig Jahre falsch führt, kann ein Coach kaum mehr etwas retten. Aber ich stelle fest, dass gerade jüngere Manager empfänglich sind, wenn man ihnen ihre Fehler mit einer Prise Ironie vor Augen führt. Die schulmeisterliche Tonart, die an Führungsseminaren oft vorherrscht, kommt bei Leuten auf höherer Stufe nicht gut an.

www.ingenieur-karrieren.ch

www.informatik-stellen.ch

www.s-p.ch

Stier & Partner

Luzern · Zug · Zofingen

Handelschule KV Aarau

www.hkvaarau.ch

Handelschule KV Aarau, Erwachsenenbildung, Bahnhofstrasse 46, 5001 Aarau

WISSEN MACHT SPASS

W. Schönenberger & Partner AG

seit 15 Jahren

- Vermittlung von kaufmännischen Dauerstellen

- Kader-Rekrutierungen

Aarau • 062 / 824 80 00

Baden • 056 / 221 65 65

www.w-schoenberger.ch

KANTON AARGAU

www.ag.ch/stellen

Departement Finanzen und Ressourcen  
Kantonales Steueramt

Unsere rund 550'000 Einwohnerinnen und Einwohner sowie die 231 Gemeindeverwaltungen erwarten von uns täglich qualifizierte Dienstleistungen. Eine anspruchsvolle Aufgabe - unterstützen Sie uns dabei! Für die Sektion natürliche Personen suchen wir einen/eine

### Steuerkommissär/in

**Aufgaben**  
Sie prüfen selbstständig Buchhaltungen und Aufzeichnungen von Einzelfirmen und Personengesellschaften, beurteilen Umstrukturierungen und Liquidationen von Personengesellschaften und sind Mitglied der Veranlagungsbehörde. Als Fachspezialist/in unterstützen Sie die Gemeindesteuerämter.

**Anforderungen**  
Für diese anspruchsvolle Aufgabe verfügen Sie über eine entsprechende Weiterbildung im Bereich Finanzen/Controlling (z. B. dipl. Fachfrau/Fachmann Finanz- und Rechnungswesen, dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling, Steuer- oder Treuhandexperte, Betriebsökonom/in FH) sowie mehrjährige Erfahrung im Rechnungswesen. Die Kommunikation mit Kunden bereitet Ihnen Freude. Versiertes Verhandeln, gewandte mündliche und schriftliche Ausdrucksweise sowie die Bereitschaft zur Aussendiensttätigkeit runden Ihr Profil ab. Idealalter: 30 bis 50 Jahre.

Für Auskünfte steht Ihnen Robert Frei, Leiter Sektion natürliche Personen, 062 835 25 71 (robert.frei@ag.ch), gerne zur Verfügung.

Ihre schriftliche Bewerbung senden Sie bitte an das Departement Finanzen und Ressourcen, Rosalba Grunder, Personalverantwortliche, Telli-Hochhaus, 5004 Aarau.

Aargau  
meine Wahl

GFELLER CONSULTING & PARTNER AG®

Consultants in Search and Recruitment

seit 1977

Unsere Kundin ist eine moderne, prozessgesteuerte Industrieunternehmung mit ca. 600 Mitarbeitenden. Das Kompetenzzentrum für Revisionen, Grossreparaturen und Umbauten garantiert als Dienstleistungsunternehmen einen wirtschaftlichen, rationalen und qualitativ hoch stehenden Service. Zur Regelung der Nachfolge beauftragt uns die Unternehmensleitung mit der Suche einer selbständigen und lösungsorientierten Persönlichkeit (Dame oder Herr) als

### Sicherheitsbeauftragter Industrieunternehmung

**Ihre Hauptaufgaben**  
Sie sind der Ansprechpartner und der Berater der Vorgesetzten in den Bereichen Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz. Sie bewerten die Risiken und Gefahren, planen Sicherheitsaudits und erarbeiten Entscheidungsgrundlagen. Sie entwickeln Präventions- und Verbesserungsmaßnahmen, erstellen Schulungseinheiten, vermitteln diese nach den Grundsätzen der Erwachsenenbildung und überwachen deren Umsetzung und Wirksamkeit.

**Ihr Profil**  
Sie verfügen über eine technische Grundbildung und berufliche Leistungsausweise aus produzierenden Industrieunternehmen. Sie haben eine Weiterbildung in der Arbeitssicherheit (z.B. Sicherheitsfachmann, Sicherheitsingenieur) abgeschlossen oder die Motivation, diese zu absolvieren. Soziale Kompetenz, Überzeugungskraft und Durchsetzungsstärke runden Ihr Profil ab.

**Ihre Zukunft**  
Sie erwarten eine spannende Drehscheibenfunktion im Stabe einer dynamischen Industrieunternehmung. In einem vielfältigen Umfeld bieten sich einer selbständigen Persönlichkeit mit natürlicher Überzeugungskraft interessante Entwicklungsperspektiven.

**Ihr nächster Schritt**  
Senden Sie Ihre Bewerbung mit Lebenslauf, Foto, Zeugnissen und Diplomen unter dem Vermerk „KZ/55/09“ an den Beauftragten, Herrn Kurt Zimmerli, Partner und Inhaber. Tel. Vorabklärung: Mo-Fr 0800-1730 Uhr. Unsere Diskretion ist seit 1977 sprichwörtlich.

**Geschäftsstelle**  
Martin Disteli-Strasse 9, CH-4600 Olten  
Tel. +41 (0)62 396 04 65, kurt.zimmerli@gcp.ch

Weitere Karriereangebote finden Sie auf www.gcp.ch