

- 
- 
- 
- 
- 

[0](#) von Jochen Mai am 8. Oktober 2009 → [Gastbeitrag](#) in [Büro](#)

# Managersünden – Diese Fehler sollten Chefs vermeiden

Ein Gastbeitrag von Klaus Schuster, Buchautor und Managercoach



Manager sind Sünder. Ich kenne keinen Manager, der das bestreiten würde. Vor einer Pressekonferenz, ja. Aber nicht vor dem Glas Wein. Als ich noch Vorstand war, hab auch ich gesündigt. Kräftig. Damals hätte ich wer weiß was für einen Beichtvater gegeben. Seit ich mein eigenes Unternehmen führe und Manager coache und berate, gebe ich nun selbst den Beichtvater, den ich nicht hatte. Und, was soll ich sagen? Das, was Sie da am Horizont verschwinden sehen, ist die Schlange vor meinem Beichtstuhl. Warum ist die so lang?

Niemand redet mit Managern über ihre Sünden. Nicht ihre Vorgesetzten, nicht die Kollegen, nicht die Beziehungspartner und nur ganz selten die (guten) Executive Coaches. Aus dem langen Sündenregister, das sich mit jedem Tag Coaching mehr füllt, habe ich die elf häufigsten gesammelt. Manager erleben einen ungeheuren Leidensdruck. Sie wollen über ihre Sünden reden, lesen, diskutieren. Tun wir's. Picken wir drei der beliebtesten Sünden im Management heraus.

## 1. Ich schufte mich zu Tode!

Wenn es eine Sünde ist, zu viel zu arbeiten, begehen wir sie alle. Na und? Schließlich ist es unser Job, (zu) viel zu arbeiten. Dafür werden wir bezahlt. Warum soll das Sünde sein? Weil wir uns dabei zu Tode schufteten, weil das mit der Zeit immer weniger Spaß macht und weil wir uns vor allem meist mit der falschen Arbeit kaputtmachen. Ich gehe mit schlechtem Beispiel voran.

Als ich noch Bereichsleiter in einem westeuropäischen Konzern war, stand ich eines späten Nachmittags sinnierend am Fenster meines Büros und knobelte an einem Problem herum, das mir einige Mitarbeiter eine halbe Stunde zuvor gemeldet hatten. Ruhelos grübelnd starrte ich aus dem

Fenster. Ich sah das Gewusel der Menschen drunten auf der Straße und dachte mir nichts dabei – bis ich eine Offenbarung hatte.

Da drunten sah ich ganz deutlich auch meine MitarbeiterInnen. In Scharen strömten sie aus unserem Gebäude. Sie gingen fröhlich lachend in den Feierabend – während ich hier oben Probleme wälzte. Probleme, die sie mir kurz vor Feierabend aufgebrummt hatten. Wohlgemerkt: ihre Probleme.

Ich wäre am liebsten aus dem Fenster gesprungen und hätte einige von denen in coram publico abgewatscht. Was fällt denen denn ein! Genehmigen sich einen faulen Lenz, während ich hier oben ihre Hausaufgaben mache? Ich kenne keinen Manager, dem das nicht in ähnlicher Form schon passiert wäre. Dutzendfach. Und jeder weiß, dass er dabei eine Sünde begeht. Denn: Dafür wird er nicht bezahlt! Ich habe mir diesen Sündenfall abgewöhnt, indem ich mir bis heute ein paar Fragen stelle, bevor ich mich in Versuchung führen lasse. Bevor ich eine Aufgabe angehe, frage ich mich:

- Löse ich hier ein Problem, das eigentlich meine Mitarbeiter lösen müssten?
- Kontrolliere ich etwas, das der Mitarbeiter zunächst einmal selbst kontrollieren sollte?
- Kontrolliere ich, was andere bereits ausgiebig kontrolliert haben?
- Organisiere ich Prozesse, die meine Mitarbeiter organisieren müssten?
- Erledige ich Aufgaben, die andere gut und gerne erledigen könnten – manchmal sogar besser?
- Mische ich mich ein, bevor es nötig ist?
- Warum lasse ich den Mitarbeiter nicht auch mal einen Fehler machen, damit er was draus lernt?
- Okay, ich kann vieles besser – aber zu welchem Preis? Bin ich der Sachbearbeiter meiner Mitarbeiter?
- Versuchen meine Mitarbeiter etwa gerade, mir eine kalte Rückdelegation unterzujubeln?

Erst wenn ich alle Fragen mit Nein beantwortet habe, übernehme ich jene Aufgaben, die danach noch übrig bleiben – es ist gerade mal ein Zehntel bis ein Drittel. Den Rest der Zeit investiere ich in meine eigentliche Arbeit.

## **2. Nerv deine Mitarbeiter!**

Chefs nerven. Die meisten Chefs wissen das nicht. Sie bemerken meist nicht wenn sie die Sünde der Demotivation begehen. Wie der Vertriebsleiter, dessen persönliche Assistentin im letzten Jahr den jährlichen Verkäufer-Event organisierte. Sechs Wochen lang schuftete sie Tag und Nacht, schlief wenig, aß selten, engagierte eine Top-TV-Moderatorin, paukte mit allen Beteiligten die Abläufe, sorgte fürs Catering, die Referenten und Referate – und was machte der Vertriebsleiter als erstes, nachdem er fünf Minuten auf dem Event war? Er sagte: „Was ist denn das für ein Tagungshotel? Gibt’s hier nicht mal Sandwiches zur Begrüßung?“ Sechs Wochen lang sich kaputt gebuckelt und dann sowas. Ein Wunder, dass die Frau nicht kündigte.

Die Assistentin hat seither nie wieder einen Event organisiert. Sie war und ist stinksauer. Es organisiert jetzt immer irgend jemand aus dem Innendienst, der sich der Aufgabe nicht entziehen kann und der ihr nicht gewachsen ist. Die Verkäufer maulen wegen den Organisationsmängeln und wünschen sich die alte Organisatorin zurück. Doch die winkt regelmäßig ab: „Wozu soll ich mir das antun? So viel Arbeit und so viel Undank! Nee, ich bin nicht blöd.“ Aber ihr Chef.

Im Coaching heben an dieser Stelle die guten Manager die Hand und sagen: „Mea culpa. Passiert mir auch ständig, wenn ich so darüber nachdenke. Aber ich denke nicht darüber nach. Nicht dann, wenn es mir passiert. Was kann ich tun?“ Sich an ein simples Prinzip halten: „Demotivier nicht!“

Manager fragen mich regelmäßig, wie man Mitarbeiter motiviert. Ich rate davon ab. Es wäre viel besser, sich die Untugend der Demotivation abzugewöhnen. Das ist im Prinzip wirklich einfach und man(ager) sollte sich wirklich nur auf dieses einfache Prinzip konzentrieren. Alles, was ein Manager tut und nicht tut, sagt und nicht sagt, hat eine Wirkung auf andere. Man kann nicht nicht kommunizieren. Aber man kann sich fragen: Das, was ich gerade mache oder nicht mache, sage oder nicht sage – hat das möglicherweise eine unbeabsichtigte demotivierende Wirkung? Und kann ich das, was ich mache oder sage ohne diese demotivierende Wirkung machen oder sagen? Das geht immer. Man muss lediglich drüber nachdenken. Vorher. Bevor wieder ein Mitarbeiter sauer reagiert und die nächsten drei Wochen mit angezogener Handbremse arbeitet, bloß weil sein Vorgesetzter ein armer Sünder ist.

Es geht dabei nicht darum, Mitarbeiter wie Mimosen zu behandeln. Es geht lediglich darum, den gesunden Menschenverstand einzuschalten und sich nicht wie die Axt im Walde zu gebärden. Es geht darum, wirkungsorientiert zu kommunizieren. Wer demotiviert, der bremst den Mitarbeiter. Aber er schadet damit vor allem sich selbst. Und das ist die dümmste aller Sünden.

### **3. Hab' keinen Spaß!**

Macht Ihnen Ihre Arbeit Spaß? Und würden Sie das zugeben? Wenn Sie morgens am Fabriktor die Menschen beobachten, was fällt Ihnen dabei auf? Die Arbeiter ziehen scherzend und munter plaudernd ein. Die Manager schweigen verbittert und verbiestert. Die sind mächtig, wichtig, unersetzlich. Aber Spaß macht ihnen ihr Job offensichtlich nicht. Das kann man zehn, zwanzig Jahre lang machen. Aber danach ist man ein psychotisches Nervenbündel, gegen das sich ein Axtmörder aus Kentucky wie ein Pfadfinder mit Bibelexamen ausnimmt.

Wir haben die letzte Weltwirtschaftskrise ausschließlich dem Umstand zu verdanken, dass einige irre Manager keinerlei Befriedigung mehr aus ihrer Arbeit ziehen und sich den Kick nur noch über Deals holen können, deren Risikopotenzial knapp unterhalb dem von Russisch Roulette liegt. Wenn Manager fähig wären, Spaß bei der Arbeit zu empfinden, gäbe es keine Korruption. Warum auch? Man hätte ja auch so seinen Spaß. Es gäbe keinen Burnout mehr und die Scheidungsrate unter Managern wäre deutlich geringer. Aber vor allem: Die

### **So macht Arbeit wieder Spaß**

Deshalb ist für mich eine der größten Sünden im Management, dass Manager jeden Tag eine irrsinnige Menge an Energie darauf verwenden, um Himmels willen bloß keinen Spaß bei der Arbeit zu haben. Unter Spaß verstehe ich dabei nicht, hin und wieder einen Blondinenwitz zu erzählen oder im Internet zu surfen. Es ist vielmehr so, wie Tom Peters einmal sagte: „Work should be more fun than fun.“ Die eigentliche Arbeit sollte eigentlich Spaß machen. „Meine Arbeit ist aber nicht so, dass sie mir Spaß macht!“, sagte an dieser Stelle mal ein Finanzvorstand beim Kamingespräch. Woraufhin ihm ein Kollege riet: „Keine Arbeit ist so wie sie ist. Arbeit ist immer so, wie man sie sich macht.“

Schauen Sie sich Richard Branson an: Hat der Spaß bei der Arbeit? Aber hallo! Jede Menge Spaß. Warum? Weil er die Dinge macht, die ihm Spaß machen. Und weil er die Dinge, die ihm keinen Spaß machen, auf genau die Art und Weise macht, die ihm Spaß macht. Eines von beiden ist immer möglich. Man kann sogar die Steuerklärung so machen, dass sie einem Spaß bereitet. Man kann jede Aufgabe so erledigen, dass sie einem Spaß bereitet. Dafür benötigt es nichts weiter als eine Entscheidung, ein wenig guten Willen und jede Menge Introspektion. Spaß ist Luxus? Dass ich nicht lache! Spaß ist bittere Notwendigkeit. Wer keinen Spaß im Management hat, betreibt Selbstsabotage. Man muss ja nicht immer Spaß haben. Aber immer öfter.

## Und sündige hinfort nicht mehr!

Ich kenne keinen Manager, der nicht alle drei eben erwähnten Sünden begehen würde. Viele seit Jahrzehnten schon. Warum? Sind Manager etwa so korrupt und böse, wie die veröffentlichte Meinung uns meinen machen möchte? Nein. Denn seltsamerweise berichten mir sämtliche Manager nach einem guten Gespräch oder einem Coaching, dass sie schon wesentlich tugendhafter geworden seien: In den meisten Fällen reicht bereits ein lumpiges Gespräch, eine einzige Reflexionsgelegenheit, um sich seines frevelhaften Lebenswandels bewusst zu werden und auf den Pfad der Tugend zurück zu kehren. Ich weiß nicht, ob der eben gelesene Beitrag dieselbe Wirkung hat. Wenn nicht: Wir können immer noch darüber reden.

### Über den Autor:

*[Klaus Schuster](#) war lange Jahre Vorstand eines internationalen Finanzinstituts und als Troubleshooter in aller Herren Länder unterwegs. Inzwischen leitet er sein eigenes Unternehmen, berät und trainiert Topmanager sowie Junior Executives aller Branchen und Bereiche. Er schreibt Fachartikel und hat soeben sein erstes Buch „[11 Managersünden, die Sie vermeiden sollten](#)“ im Redline-Verlag veröffentlicht.*



Dieser Artikel wurde für den [Leser- und Autoren-Wettbewerb](#) eingereicht. Am Ende des Wettbewerbs entscheidet die unabhängigste und kritischste Jury darüber, welcher Gastbeitrag der beste ist: die Leser.

- 26.08.09 [2 Managermanager – 70 Wege, ein besserer Chef zu werden](#)
- 31.08.09 [1 Orientierungshilfe – Diese Fragen sollten Sie sich ab und an stellen](#)
- 29.05.08 [1 Spaßfaktor – Wie begeisternd ist Ihr Arbeitsplatz?](#)
- 27.02.08 [6 „Kein Problem“ – Nette Chefs sind die schlimmsten von allen](#)
- 23.06.08 [0 Schöne Bescherung – Wie Geschenke die Stimmung heben](#)
- 27.06.08 [5 Miesmacher – Was die Belegschaft frustriert](#)
- 25.07.08 [5 Vertrauensfrage – Wie erzeugt man Vertrauen?](#)
- 20.02.08 [13 Hilfe, ich werde zu wenig gelobt!](#)

•

[karrierebibel.de](http://karrierebibel.de) © 2006 - 2009 Jochen Mai

Design von [kunstreich & partner](#)