



2010 wird toll!

Was waren Ihre guten Vorsätze für 2010? Seit kurzem ist das meine Lieblingsfrage an Führungskräfte. Erstaunlich viele haben ein identisches Ziel: Sie wollen der Sünde entsagen. Nämlich der Managementssünde.

„Meine Tür ist immer offen für euch!“, meint zum Beispiel ein Abteilungsleiter: „Das will ich beenden!“ Denn zwischen neun und fünf geht es in seinem Büro zu wie auf dem Bahnhof, so dass er erst nach fünf Uhr zu seiner eigentlichen Arbeit kommt. Eine Bereichsleiterin will sich den Satz abgewöhnen: „Geben Sie mal her, lassen Sie mich mal reinschauen!“ Denn so schnell, wie ihre Mitarbeiter ihr auf diesen Satz hin kalt eine Aufgabe rückdelegieren, so schnell kann sie gar nicht „Hoppla!“ sagen.

Ein Vorstand nahm sich vor, künftig den Satz zu vermeiden: „Super Idee! Organisieren Sie am besten gleich ein Meeting, damit wir das besprechen können!“ Künftig möchte er zuerst den Ideengeber mit einer Grobkonzeption beauftragen, bevor wertvolle Sitzungszeit vergeudet wird. Denn bei solchen Spontanmeetings kommt selten etwas Sinnvolles heraus. Ich bin mir sicher, den Leserinnen und Lesern von Finance fallen noch Dutzende weitere kleine und große Managementssünden ein. **Viele Führungskräfte sind dazu übergegangen, mir diese Sünden und die entsprechenden guten Vorsätze zu mailen – wozu ich auch Sie herzlich einladen möchte.** Nicht nur aus Eigennutz: Natürlich höre und lese ich gerne von Managementssünden aller Art. Doch ich habe auch festgestellt, dass so ein „Bekennerschreiben“ ein sehr wirksames Kurz- und Self-Coaching ist. Wer sich zu einer seiner kleinen oder großen Managementssünden bekennt, leitet damit unweigerlich einen Läuterungsprozess ein: Die Sündenfälle werden weniger und kleiner. Was keine Magie ist, sondern logisch: Man kann nur ändern, was man bewusst wahrnimmt. Und ein E-Mail ist ein vergleichsweise wenig aufwändiges Mittel der Bewusstmachung.

Es kostet vergleichsweise wenig Aufwand, Managementssünden wieder loszuwerden – aber die Auswirkungen sind phänomenal. Der Abteilungsleiter zum Beispiel, der seine Politik der offenen Tür beenden möchte, hat das bislang an drei nicht aufeinander folgenden Tagen geschafft – und jeweils zwei Stunden Zeit gewonnen! Er wird immer ganz aufgeregt, wenn er das auf das ganze Jahr hochrechnet. Er freut sich auf 2010. Egal, was die Konjunktur bringt: Er wird Erfolg haben. Denn er wird seine Management- und Führungskompetenz beträchtlich stärken. Seine Leistungsfähigkeit wird Sprünge machen. Einfach so, wegen eines trivialen guten Vorsatzes fürs neue Jahr? Nein.



Es liegt nicht am guten Vorsatz. Es liegt daran, dass Führungskräfte nach Jahrzehnten des verschämten Schweigens endlich offen über Managementsünden reden. Früher galt der Spruch: „Manager machen keine Fehler!“ Ihm haben wir die letzte Weltwirtschaftskrise zu verdanken – und alle anderen davor. **Es war so, als ob ein Elefant im Wohnzimmer stünde – aber keiner wollte über ihn reden.** Und deshalb änderte sich auch nichts. Manche Manager machten 30 Jahre lang dieselben Fehler. Alle wussten es. Ihre Mitarbeiter, ihre Kollegen, ihr Vorstand, die Kunden, sogar die Manager oft selbst. Aber es änderte sich nichts, weil nichts sich ändern kann, wenn man es nicht anspricht und thematisiert.

Seit Führungskräfte nun relativ offen über Managementsünden reden, galoppieren ganze Elefantenherden trompetend aus den guten Stuben heraus. Manchmal in wenigen Sekunden. Erst neulich sagte mir ein Manager: „Seltsam, ich rede meine Mitarbeiter so gut wie nie mit deren Namen an. Ich gebe bloß Anordnungen oder Kommentare!“ Er änderte das von einer Minute auf die andere. Jetzt schaut er jeden, der ihm was zu sagen hat, erst einmal freundlich lächelnd an und redet ihn mit dessen Namen an. Die Leute konnten es nicht fassen: „Der Boss ist plötzlich so freundlich! Was ist los?“ Inzwischen haben sie sich mit dem neuen Stil angefreundet. Die Stimmung ist zehnmals besser als noch vor Wochen. Weil ein Manager eine Managementsünde eliminiert hat. Und offen darüber redet! Das ist der springende Punkt.

Ich verurteile keinen, der sündigt. Ich bin auch kein Heiliger. Aber ich verurteile jeden, der es dabei belässt. Wobei ich mir die Verurteilung sparen könnte: Wer sündigt und sich nicht bessert, ist gestraft genug. Wie Goethe im Faust sagte: „Wer immer strebend sich bemüht, den können wir erlösen.“ Wer nicht strebt, sich nicht bemüht, seit Jahren dieselben Fehler und kleinen Sünden begeht, der hat zwar möglicherweise beruflich mittelprächtigen Erfolg (wobei ich selbst das bezweifle). Aber: Was für ein unzufriedener, angefressener, latent depressiver, unausgeglichener, unleidiger, friedloser und getriebener Mensch das sein muss! Nie wirklich besser zu werden, im Sumpf der alten Fehler auf ewig stecken zu bleiben, keine persönliche Entwicklung mitzumachen – so stelle ich mir die Hölle vor. Ein Mensch muss sich weiter entwickeln, um Mensch zu bleiben, Mensch zu werden. Um noch einmal Goethe zu bemühen: „Es braucht ein ganzes Leben, um ein Mensch zu werden.“