



# 11 Managementsünden, die Sie vermeiden sollten

Wie Führungskräfte sich um Karriere,  
Verstand, Ehepartner und Spaß bringen

Klaus Schuster

# **11 Managementsünden, die Sie vermeiden sollten**

Wie Führungskräfte sich um Karriere, Verstand,  
Ehepartner und Spaß bringen

**REDLINE** | VERLAG

### **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.

ISBN 978-3-86881-038-7

### **Unsere Web-Adresse:**

[www.redline-verlag.de](http://www.redline-verlag.de)

© 2009 by Redline Verlag, FinanzBuch Verlag GmbH, München

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Redaktion: Pia Gelpke, wortvollendet, Wiesbaden  
Umschlaggestaltung: Jarzina Kommunikations-Design  
Satz: Jürgen Echter, Landsberg am Lech  
Druck: CPI – Ebner & Spiegel, Ulm  
Printed in Germany

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort – Der Sündenfall .....</b>	<b>7</b>
<b>Arbeiten Sie sich zu Tode! .....</b>	<b>11</b>
<b>Erzählen Sie keinem, was Sie vorhaben! .....</b>	<b>31</b>
<b>Stellen Sie die falschen Leute ein! .....</b>	<b>51</b>
<b>Machen Sie am besten alles selbst! .....</b>	<b>73</b>
<b>Nur ja nix unterschreiben! .....</b>	<b>89</b>
<b>Demotivieren Sie Ihre Mitarbeiter! .....</b>	<b>107</b>
<b>Haben Sie keinen Spaß! .....</b>	<b>125</b>
<b>Reden Sie Chinesisch! .....</b>	<b>141</b>
<b>Managen Sie schneller, als Sie denken können! .....</b>	<b>159</b>
<b>Setzen Sie Frauen nur zum Kaffeekochen ein! .....</b>	<b>177</b>
<b>Seien Sie ein gewissenloser Schuft! .....</b>	<b>189</b>
<b>Nachwort – Das Maß aller Dinge .....</b>	<b>201</b>
<b>Danksagung .....</b>	<b>204</b>
<b>Über den Autor .....</b>	<b>205</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>207</b>

# Vorwort – Der Sündenfall

*»Am schlimmsten sind die Fallen,  
die man sich selber stellt.«*

Raymond Chandler

Warum sind manche Manager so gut? Worauf tippen Sie? Auf besondere Talente und Fähigkeiten? Auf den sprichwörtlich »richtigen Riecher«, geheime Erfolgsrezepte, ein untrügliches Bauchgefühl, das glückliche Händchen oder die guten Connections?

Wie viele andere auch dachte ich zu Beginn meiner Führungslaufbahn (gar nicht uneitel), Spitzenmanager seien etwas Besonderes und müssten deshalb auch etwas Besonderes können. Seit damals hatte ich allerdings mehr als genug Gelegenheiten, Topmanager aus der Nähe zu beobachten. Als Vorstand internationaler Banken, beim Aufbau eines Finanzinstituts in Osteuropa und heute in meinem eigenen Unternehmen, das Manager aller Branchen und Hierarchieebenen berät, coacht und trainiert, kam und komme ich mit vielen von ihnen in Kontakt. Nach all den Jahren im und mit dem Topmanagement frage ich mich nun, wie ich mich bloß so grundlegend täuschen konnte. Denn heute weiß ich: Was Spitzenmanager so herausragend macht, sind nicht ihre Spitzenfähigkeiten.

Auch weniger erfolgreiche Kollegen und Kolleginnen verfügen in aller Regel über mindestens ein bemerkenswertes Talent, sonst könnten sie sich nicht lange auf ihrer Position halten. Auch Durchschnittsmanager haben Spitzentalente. Und doch nützen ihnen diese offensichtlich nicht viel. Warum? Die beste Antwort lieferte jüngst die Börse: Viele Trader machten jahrelang erfolgreich Milliongengeschäfte – und dann brach eines schönen Herbsttags die Hypothekenkrise aus und die weniger cleveren Händler fuhren einen Verlust nach dem anderen ein, verloren ihren Job, rissen ihre Chefs mit

und ruinierten teilweise ihre Unternehmen. Woran wir messerscharf erkennen können:

Das Geheimnis der Spitzenmanager: Sie begehen viel weniger und weniger gravierende Fehler.

Mir fällt zum Beispiel ein Vorstand ein, der ein patenter Manager mit nachweisbaren Erfolgen war – aber eben unter seinesgleichen nicht als Spitzenmanager galt. Denn er beging einen fatalen Fehler: Er tat zu wenig, um das Geschäft anzukurbeln. Er wartete jeden Tag geduldig darauf, dass der überragende, bahnbrechende Erfolg auch an seine Tür klopfen und ihm somit einen Platz in den Annalen des Unternehmens sichern würde. Deshalb nannten ihn die anderen Vorstände hinter seinem Rücken »Knock-Knock-Manager«. Wohlgemerkt:

Fehler machen wir alle hin und wieder – Schwamm drüber. Doch schwache Manager begehen nicht nur gelegentlich Fehler, sondern richtiggehende Managementsünden: systematisch, chronisch, nachhaltig.

Das ist der Grund, weshalb sie den überragenden Erfolg, den lang ersehnten Durchbruch, den entscheidenden Karriereschritt, die volle Anerkennung der Vorgesetzten und den uneingeschränkten Respekt der Kollegen, die ungetrübte Achtung ihrer Kunden, ein unerschütterliches Selbstvertrauen und die Bewunderung ihrer Beziehungspartner sowie Kinder nicht erringen können. Sie scheitern, weil sie entscheidende Managementsünden begehen. Rückblickend betrachte ich mich fast sicher, dass der besagte Vorstand wusste oder zumindest ahnte, welchen fatalen Fehler er beging, wie sauer die Kollegen und Kolleginnen auf ihn waren und dass er damit täglich selbst an seinem Führungssessel sägte.

Doch was sollte er tun? Oft schaffen sogar General Management Trainings keine Abhilfe, denn auf den Seminarplänen stehen zwar

renommierte Trainer wie Drucker, Hamel, Kotler oder Kotter, aber gegen ein solches Knock-Knock-Management oder andere Führungssünden haben auch sie keine schnell wirksame Therapie anzubieten. Das wird sich auch in absehbarer Zukunft nicht ändern. Die meisten Qualifizierungsmaßnahmen für Manager helfen leider überhaupt nicht weiter. Sie gehen vielmehr von idealen Führungstugenden aus, die bedauerlicherweise nichts mit dem realen Leben zu tun haben und Manager nicht dazu befähigen, im Führungsalltag eine reine Weste zu behalten.

Lange Zeit grübelte ich über die tieferen Gründe für diesen ausgeprägten Hang zur Selbstdemontage nach. Dann erinnerte ich mich an meine gut zwanzigjährige Erfahrung in Führungsjobs und auf Vorstandsetagen, an meine eigenen Jugend-, Kardinal- und Todsünden, und mir wurde klar: Wenn General Management Trainer, Vorgesetzte, Führungsgurus, Wirtschaftsredakteure und Coachs den Führungskräften seit Jahrzehnten predigen, wie sie es »richtig« machen sollen, und es daraufhin selbst nicht richtig machen, dann möglicherweise nicht trotz, sondern wegen dieser positivistischen Didaktik. Für Manager sind solche gut gemeinten Ratschläge tendenziell zu schulmeisterlich, zu naiv, zu brav – sie liegen unterhalb ihrer Reizschwelle.

Seien wir ehrlich: Wir alle haben Drucker, Hamel und Handy gelesen oder im General Management Training von ihnen gehört. Wir alle haben Bücher durchgearbeitet mit hoffnungslos hoffnungsvollen Titeln wie *In sieben Schritten zum Erfolg*. Und wir alle haben bereits beim Lesen bemerkt: Das isst nicht. Denn wer garantiert mir, dass mein Tag nach sieben Schritten tatsächlich schon zu Ende ist? Solche euphorischen Ratgeber haben auch mich nicht davon abgehalten, noch auf der Vorstandsetage die dollsten Führungssünden zu begehen – und die Manager, die ich seit Jahren berate und coache, haben sie auch nicht tugendhafter gemacht. In dem Moment, in dem mir diese Erkenntnis wie Schuppen von den Augen fiel, drehte ich den Spieß um.

Fortan erzählte ich Managern ganz genau und mit dem nötigen Schuss Ironie, wie sie es nicht machen sollten. Ich berichtete – natür-

lich anonymisiert! – ausführlich von Managerkollegen, die mit ihren Sünden fürchterlich auf die Nase gefallen waren. Und, oh wundersame Konsequenz: Es wirkte! Gewiss könnte man kritisieren, ich hätte mit meiner Sündenfallkampagne vor allem Schadenfreude ausgelöst. Dem würde ich entgegen: Wer sich freut, lernt offensichtlich besser. Außerdem sagt schon der Volksmund: Aus Fehlern wird man klug. Und am klügsten wird man(ager) offensichtlich aus den Fehlern anderer Manager.

In Beratungsgesprächen höre ich seither förmlich den Groschen fallen. International boten mir Fachzeitschriften prompt an, meine Texte zu veröffentlichen, und ich erfreue mich reger Beliebtheit bei Managern – zumindest bei jenen, die regelmäßig meine Kolumnen lesen oder die mich zu sich einladen. Für die anderen ist dieses Buch.

Ich bin mir sicher, dass Sie als Manager oder Managerin einiges draufhaben, absolut fachkompetent sind, es bereits zu etwas gebracht haben (sonst wären Sie jetzt kaum dort, wo Sie sind) und dass Sie selbst hin und wieder denken: »Mensch, warum ist mir das denn jetzt schon wieder passiert?« Wir merken selbst oft schmerzhaft, wenn wir eine dieser kleinen Führungssünden begangen haben. Wir erkennen, wie schädlich sie für Erfolg, Anerkennung, Karriere, Selbstzufriedenheit und auch für unser privates Beziehungsglück sind.

Diese in Summe gar nicht so kleinen Sünden sind aber absolut vermeidbar. Wie, das erfahren Sie auf den nächsten Seiten.



# Arbeiten Sie sich zu Tode!

*»Alles Große in unserer Welt geschieht nur,  
weil jemand mehr tut, als er muss.«*

Hermann Gmeiner, Gründer der SOS-Kinderdörfer

## Jeder (gute) Manager arbeitet zu viel

Wenn es eine Sünde ist, zu viel zu arbeiten, begehen wir sie alle. Aber ist es überhaupt eine? »Ich habe das Gefühl, dass ich vierundzwanzig Stunden am Tag, sieben Tage die Woche arbeiten müsste, um mein Pensum zu schaffen«, hat mir bislang noch jede (gute) Führungskraft irgendwann gebeichtet. Na und? Schließlich ist es unser Job, (zu) viel zu arbeiten. Dafür werden wir bezahlt. Warum sollte das schlecht sein?

Es ist keine Sünde, viel zu arbeiten – wenn es die »richtige« Arbeit ist.

Lassen Sie mich mit schlechtem Beispiel vorangehen und von meinem Sündenfall erzählen. Als ich zum Bereichsleiter des Unternehmens, in dem ich damals arbeitete, befördert wurde, war ich begeistert. Geradezu euphorisch. Bis in die Haarspitzen motiviert. In meiner Antrittsrede vor meinen neuen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen sagte ich, was wohl jeder Leader an diesem Punkt sagen würde: »Meine Tür ist immer für Sie offen!«

Die ersten Wochen in meiner neuen Position waren angefüllt mit harter Arbeit, doch ich hielt mein Versprechen. Wann immer jemand um

ein Meeting bat, boxte ich Zeit frei. Innerhalb kürzester Zeit platzte mein Terminkalender aus allen Nähten. Außerdem spielte ich den Sorgenonkel für jede bedrängte Seele, die sich mit leidendem Blick in mein Büro schob. Sie können sich vorstellen, wie ich mich nach wenigen Wochen fühlte und wann ich meine »eigentliche« Arbeit machte. Nämlich nach Feierabend ... natürlich dem Feierabend der anderen. Sie kennen sicher den blöden Managerwitz: »Der Manager steht abends vor seiner Haustür, seine kleine Tochter macht ihm auf und sagt: »Nein danke, wir brauchen keine Versicherung und Zeitungen haben wir auch schon alle abonniert.«« Ich kann Ihnen versichern, dass ich in jener Zeit solche Witze nicht besonders amüsant fand. Denn ich war der, der abends vor der Tür stand. Doch ich hatte Glück. Ich hatte mein ganz persönliches »Erweckungserlebnis«.

## Machen Sie die Arbeit Ihrer Mitarbeiter?

Eines späten Nachmittags stand ich sinnend am Fenster meines Büros. Ich grübelte angestrengt über ein Problem nach, das mir einige meiner engsten Mitarbeiter eine halbe Stunde zuvor gemeldet hatten. Ruhelos nachdenkend startete ich aus dem Fenster, ohne die Welt da draußen richtig wahrzunehmen. Ich sah das Gewusel der Menschen unten auf der Straße und dachte mir nichts dabei – bis mich der Blitz der Erkenntnis traf.

Zwischen all den Menschen sah ich ganz deutlich auch meine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die in Scharen aus unserem Gebäude strömten. Sie gingen fröhlich lachend und scherzend in den Feierabend, während ich hier oben Probleme wälzte, die sie mir kurz vor Feierabend aufgebremst hatten. Wohlgermerkt: ihre Probleme.

Die Schüler haben frei und der Lehrer sitzt nach?

Macht der Vorgesetzte also tagsüber die Arbeit seiner Mitarbeiter, während er nachts seine eigene erledigt? Eine weitere wichtige Frage

drängte sich mir auf: Wenn ich die Arbeit meiner Mitarbeiter mache, was machen sie dann in dieser Zeit? Offensichtlich punkt 17 Uhr Feierabend. Ich war sprachlos.

Es ist eine Todsünde, wenn Sie zu viel arbeiten, weil Sie die Arbeit anderer erledigen!

Am schlimmsten traf mich die persönliche Enttäuschung. Bis dato hatte ich gedacht, wir seien ein Team. Jetzt konnte ich förmlich die Stimmen meiner Mitarbeiter hören: »Wir müssen noch das und das erledigen!« »Keine Lust. Delegier das an den Boss. Der wird's schon richten!«

Ich war richtiggehend froh, dass bereits Feierabend und keiner mehr im Gebäude unterwegs war, der ein unverdientes Opfer meines plötzlich entbrannten Zorns hätte werden können. Ich hatte wirklich gute Lust, einigen meiner lieben Mitarbeiter (von wegen Mitarbeiter!) ganz entschieden die Meinung zu pauken. Am nächsten Morgen hatte ich mich aber wieder so weit beruhigt, dass ich über mein Führungsverhalten nachdenken konnte.

## Mein Sünden katalog

Mit jeder Minute, in der ich darüber nachdachte, wurde mir klarer, dass der Vorfall vom Vorabend kein einmaliger Fehler gewesen war, sondern eine fast schon gewohnheitsmäßige Sünde. Als ich auflistete, was ich den ganzen Tag über erledige, wurde mir Wesentliches bewusst. Bei welchen Aspekten würden Sie Ihre Häkchen machen?

- Ich löse etliche Probleme, um die sich eigentlich meine Mitarbeiter kümmern sollten.

- Ich kontrolliere Dinge, die sie selbst überprüfen könnten beziehungsweise müssten.
- Ich gehe noch einmal durch, was andere bereits kontrolliert haben.
- Ich organisiere Prozesse, die meine Mitarbeiter planen müssten.
- Ich kümmere mich um persönliche Angelegenheiten meiner Mitarbeiter, die nicht wirklich meine Angelegenheiten sind.
- Ich beschäftige mich mit Aufgaben, die gut und gerne andere erledigen könnten – manchmal sogar besser!

Mit Grauen stellte ich mir die Reaktion meines eigenen Vorgesetzten vor, wenn dieser erfahren sollte (und so etwas erfuhr der Alte immer), was ich den ganzen Tag trieb: »Was macht der? Dafür bezahle ich ihn nicht! Das ist Aufgabe seiner Mitarbeiter!« Ich begann, mir große Vorwürfe zu machen, bis ich stutzig wurde: Hatte ich am Vorabend etwa freiwillig Überstunden geschoben? In mir wuchs die Erkenntnis:

Manager sündigen nicht (nur). Sie werden zur Sünde verleitet.

Ich hatte am Vorabend nicht aus eigenen Stücken Überstunden gemacht, sondern meine Mitarbeiter hatten mich nach allen Regeln der Kunst dazu »verführt«. Wie hatten sie das geschafft?

## Lassen Sie sich nicht von Ihren Mitarbeitern verführen!

Jeder hat oder kennt (mindestens) einen Mitarbeiter, der sich bei bestimmten Aufgaben erst einmal hilflos gibt. Dann erklärt man es ihm (zehn Minuten geopfert) und macht die Aufgabe teilweise selbst (eine Stunde futsch). Hinterher entdeckt man: Der Mitarbeiter ist gar

nicht so hilflos. Der tut nur so! Er hätte die Arbeit sehr wohl auch allein erledigen können.

Meine Mitarbeiter hatten mir am Vortag nicht ganz ohne Hintergedanken ein Problem aufgebracht: Es war eben kurz vor Feierabend. Das Problem musste gelöst werden, aber sie hatten Wichtiges zu tun. Nämlich nach Hause zu gehen. Also führten sie mich in Versuchung – und zwar auf eine Art und Weise, die noch nicht einmal besonders clever war.

Ich hatte einmal einen IT-Leiter, der in dieser Hinsicht viel gerissener war. Wenn ich ihm einen Auftrag gab, dann kam dieser nicht nur wie ein Bumerang zu mir zurück, nein, er verlangte nun auch den dreifachen Aufwand. Ich bewundere ihn noch heute für sein Talent, mich derart an der Nase herumzuführen und mir die ganze Arbeit aufzubrummen. Haben Sie auch einen oder mehrere dieser Pappenheimer in Ihren Reihen? Dann sollten Sie sich folgendes Problem verdeutlichen:

Je häufiger Sie der angeblichen Hilflosigkeit Ihrer Mitarbeiter nachgeben, desto ineffizienter werden diese in Zukunft arbeiten (weil sie es regelrecht verlernen) und desto überarbeiteter werden Sie sein!

Es ist fast so, wie Großvater sagte: »Wer einmal auf die schiefe Bahn kommt, der gerät immer tiefer in den Sündenpfuhl.« Besonders erschreckend daran ist:

Die Fähigkeit der Mitarbeiter, ihren Chef zu verführen, ist meist viel ausgeprägter als die Fähigkeit der Vorgesetzten, dieser Verlockung zu widerstehen.

Das haben Sie auch schon bemerkt? Sie fallen dennoch immer wieder darauf herein? Genau davor möchte ich Sie schützen. Machen

wir Sie immun gegen die Versuchungen und Verlockungen manipulierender Mitarbeiter.

## Die Häh?-Frage

Bei der Reorganisation eines mittelgroßen Unternehmens fiel mir auf, dass die dazu notwendigen Aufgaben in einer bestimmten Abteilung immer sehr viel langsamer und halbherziger umgesetzt wurden als in den Schwesterabteilungen. Ich nahm mir den Abteilungsleiter zur Brust, der sich binnen Sekunden als großer Sünder entpuppte. Er klagte: »Ich kann anweisen, was ich will – jedes Mal schütten mich meine Leute mit Rückfragen zu: >Wie ist das gemeint?< Oder: >Was verstehen Sie darunter?< Sie denken einfach nicht selbstständig nach.« »Nein«, entgegnete ich, »Ihre Mitarbeiter stellen sich dumm und rühren in der Zeit, die Sie benötigen, um ihre Fragen zu beantworten, natürlich keinen Finger. Sie haben erkannt, dass sie so Zeit gewinnen.« »Woher wissen Sie das?«, erkundigte sich der Abteilungsleiter. »Weil das ein uraltes Spiel ist. Ich nenne es das Häh?-Spiel. Solange sich Ihre Mitarbeiter doof stellen und >Häh?< fragen, müssen sie nichts tun. Sogar noch besser: Während sie sich ausruhen können, muss ihr Chef etwas tun!«

Es gibt Führungskräfte, die sich seit Jahrzehnten auf diese Weise vorführen lassen – und nicht nur von den eigenen Mitarbeitern. Viele machen sich auch zum willfährigen Idioten der grassierenden Bürokratie. Da machen Sie nicht mehr mit? Ich gratuliere zu Ihrem Entschluss. Wie Sie bessere Rahmenbedingungen schaffen? Indem Sie ...

1. ... die Organisationsstrukturen optimieren,
2. ... die richtigen Strategien verfolgen und
3. ... sich nicht für alles zuständig erklären.

## Optimieren Sie die Organisationsstrukturen!

Es sind nicht nur Ihre Mitarbeiter, die Sie verführen, abends länger im Büro zu bleiben. Oft liegt es auch an einer schlechten Organisation, wenn Sie sich überarbeiten.

Ein gutes Beispiel liefert der Vertriebsbereich, den ich vor einiger Zeit optimieren sollte. Die Abteilung akquirierte schlicht zu wenig Umsatz, obwohl sich fast alle Führungskräfte halb zu Tode schuftefen! Für den Vorstand sah das nach Unfähigkeit aus, ich hingegen vermutete die Schwachstelle in der Organisation und so fragte ich die leitenden Angestellten, was sie denn den ganzen Tag trieben. Die einen sagten: »Berichte schreiben! Ich komme zu nichts anderem mehr! Geschweige denn dazu, zu akquirieren.« Die anderen antworteten: »Berichte lesen! Ich komme zu nichts anderem mehr! Geschweige denn dazu, zu akquirieren!«

Als der Vorstand davon erfuhr, machte er kurzen Prozess: Er schaffte drei Viertel der Berichte einfach ab. Als nach weiteren sechs Monaten die Verkaufszahlen immer noch im Keller waren, befragte ich die Vertriebler erneut, obwohl ich mir die Antworten bereits ausmalen konnte. Diesmal antworteten alle: »Wie sollen wir denn besser verkaufen? Wir haben ja keine Informationen mehr!«

Nicht *Sie* sollten für die Organisation arbeiten – die Organisation sollte für *Sie* arbeiten!

Wenn Sie zu viele Berichte lesen beziehungsweise schreiben müssen, um anständig arbeiten zu können, dann sollten Sie Ihr Berichtswesen reorganisieren. Wenn Sie zu wenige (gute) Berichte haben, um Ihre Leistungsziele zu erreichen, dann sollten Sie ebenfalls über eine Reorganisation nachdenken.

Lassen Sie sich nicht zum Sklaven von Bürokratie und Organisation machen!

Manche Organisationsstrukturen sind wie Unkraut: Kehrt man ihnen den Rücken zu, überwuchern sie einen und stehlen unendlich viel Zeit. Greifen Sie deshalb zu Heckenschere und Unkrautvernichtungsmittel. Jeden Tag.

## Kontrollieren Sie sich nicht zu Tode!

Manchmal mache ich mir den Spaß, bei meinen Besuchen Führungskräfte kurz nach der Begrüßung zu fragen: »Was haben Sie denn eben gemacht, bevor ich reinkam?« Mittlerweile kenne ich die Antwort, die meisten haben zuvor irgendeinen Bericht oder eine Controllingliste gelesen, wie zum Beispiel der Vorstand eines Finanzdienstleisters:

Dieser hatte doch tatsächlich noch Minuten vor unserem Termin eine Liste seiner säumigen Kunden studiert – sämtlicher säumiger Kunden. Es müssen Hunderte gewesen sein, darunter auch jene Kunden, die nur einen einzigen Tag und mit einer Kreditrate im Rückstand waren. Warum hatte er nicht längst zu einem Assistenten gesagt: »Gehen Sie mir mit dem Kleinkram weg. Mich interessieren nur Verzüge ab dreißig Tagen – also sortieren Sie die Liste gefälligst dementsprechend vor!«? Warum hatte er das noch nie angeordnet? Weil er noch nie darüber nachgedacht hatte.

Kontrollieren Sie das und *nur* das, was der Kontrolle durch eine Führungskraft auch tatsächlich bedarf!

Sind Sie Buchhalter oder Manager? Die Zeit, in der Sie Pipifax kontrollieren, steht Ihnen nicht mehr für wirklich wichtige Aufgaben zur Verfügung. Das ist schade. Wünschen Sie sich nicht manchmal auch,



sich stärker um die Dinge kümmern zu können, auf die es ankommt? Gratulation, dieser Wunsch ist der erste Schritt weg von der Kontrollitis, mit der Sie kostbare Zeit vertun. Meiner Erfahrung nach dauert es einige Wochen, bis man sich seine Kontrollwut abgewöhnt hat. Doch das wird Ihnen immer leichter fallen, wenn Sie merken, dass Sie sich in der eingesparten Zeit intensiver um die wesentlichen Dinge kümmern können.

## Meeting-Tourismus

Ich kenne Manager, die veranstalten wegen jeder Anfrage ein Meeting, anstatt jene Fragen und Probleme mit einem Anruf oder einer E-Mail zu beantworten, die sich auf diese Weise regeln lassen – und dann wundern sie sich, warum sie abends nicht vor acht nach Hause kommen. Andere Manager setzen sich in jedes verdammte Meeting. Kennen Sie dieses Verhalten auch von sich selbst? Warum machen Sie das, wenn Sie doch angeblich so wenig Zeit haben und so überarbeitet sind? Natürlich, weil Sie nichts verpassen wollen! Es könnte Ihnen ja etwas entgehen. Haben Sie noch nie etwas von Sitzungsprotokollen gehört? Die taugen in Ihrem Unternehmen nichts? Warum reformieren Sie sie dann nicht, stellen auf Ergebnisprotokoll um und schulen die Protokollführer entsprechend? Sie haben Angst, dass im Meeting etwas Falsches beschlossen werden könnte, wenn Sie nicht die Zügel in die Hand nehmen? Wer hindert Sie daran, den gefassten Beschluss hinterher umzuwerfen? Immerhin sind Sie die Führungskraft!

Machen Sie sich bewusst: Welche Meetings der letzten oder der kommenden Woche sind überflüssig? Welche brauchen Sie nur kurz zu besuchen? Welche können Sie »schwänzen«? Ganz konkret: Welche werden Sie ab nächster Woche aus Ihrem Kalender streichen?

Ein Vorstand organisierte sich zum Beispiel so: »Ich gehe nur noch auf Sitzungen mit strategischem Hintergrund. Oder wenn es um Investitionssummen über 100.000 Euro geht.« Seither hat er jeden

Tag eine Stunde mehr Zeit – für das wirklich Wichtige. Wäre das nicht auch etwas für Sie?

## Verfolgen Sie die richtigen Strategien!

Manager in kleinen und mittleren Unternehmen arbeiten oft besonders viel und lange. Weil sie so ehrgeizig sind? Weil sie sich gegen die Großen wehren müssen? Auch. Vor allem aber, weil sie auf eine falsche Strategie setzen.

Um gegen die Großen anstinken zu können, folgen sie dem Leitsatz: Small ist beautiful! Damit meinen sie: Wir sind klein und daher flexibel – das heißt ultimativ kundenorientiert! Ist das nicht gut? Nicht unbedingt, denn wer jede Kundenanfrage zusagt, übernimmt sich. Er überfordert damit seine Organisation, weil er auch Aufträge annimmt, die er nicht oder nur mit unrentablem hohem Aufwand erledigen kann – etwa weil das Unternehmen nicht dafür ausgelegt ist, weil die Prozesse dafür nicht vorgesehen sind, weil den Mitarbeitern die nötige Kompetenz dafür fehlt und so weiter. Oft genug müssen dann die Führungskräfte diese Mängel ausgleichen und viele, viele Überstunden leisten. Das Ergebnis sind Manager, die wie verrückt arbeiten, nicht vor zehn nach Hause kommen, sich von ihren Kindern entfremden und denen die Frau irgendwann die Scheidungspapiere ins Büro schickt.

Wenn Ihre (implizite) Strategie Sie dazu verleitet, sich zu Tode zu arbeiten, warum ändern Sie sie dann nicht?

Derartige Strategien lassen sich mit wenig Aufwand und auf unbürokratischem Weg ändern. Der Geschäftsführer eines süddeutschen mittelständischen Unternehmens sagte beispielsweise zu seinem Verkaufsleiter: »Bestellungen, bei denen ich abends um zehn noch die Mängel unserer Sachbearbeiter ausbügeln muss, nehmen wir künftig nicht mehr an. Wir müssen mit Aufträgen, welche die Leu-

te auch ohne meine Hilfe ausführen können, unser Umsatzziel erreichen.« Der Verkaufsleiter verstand genau, welche Kundenanfragen sein Chef damit meinte.

## Erklären Sie sich nicht für alles zuständig!

Haben Sie schon jemals einen Manager sagen hören:

»Das interessiert mich nicht!«

Dann haben Sie einen Manager gehört, der Zeit für das Wesentliche hat. Ich kenne viele, die auch noch die dritte Stelle hinterm Komma nachrechnen, jeden Cent einzeln anschauen, sich aber darüber beklagen, dass sie abends nicht nach Hause kommen und die »eigentliche« Arbeit ständig liegen bleibt!

Kümmern Sie sich um Cent-Beträge? Oder um Millionen?

Sagen Sie deshalb viel öfter: »Das interessiert mich nicht!«, wenn man Ihnen mit Belanglosigkeiten die Zeit rauben will. Sie glauben, die Leute werden verstört zurückschrecken? Sie für einen schwachen Manager halten? Großer Irrtum!

Ein Manager, der klipp und klar sagt, was ihn interessiert und was nicht, genießt nicht weniger, sondern mehr Anerkennung und Respekt.

Umgekehrt: Ein Vorgesetzter, an »den man jeden Sch ...« (Originalton Facharbeiter) delegieren kann, wird von seinen Mitarbeitern ganz sicher nicht respektiert. Erliegen Sie nicht der Versuchung, sich um alles kümmern zu müssen. Zum Beispiel indem Sie sich immer

wieder sagen:

- Ich mache keine Arbeit, die auch ein Mitarbeiter tun könnte.
- Bevor ich sein Problem löse, frage ich den Mitarbeiter: »Wie würden Sie das lösen?« Er oder sie soll selbst nachdenken, nicht ich!
- Ab sofort erkenne ich, wenn jemand eine Aufgabe an mich zurückdelegieren möchte. Diesen Versuch schmettere ich ab!
- Ich gewöhne mir Detailverliebtheit und Perfektionismus ab. Perfectionism doesn't pay! Es kostet zu viel Zeit, jedes Komma nachzurechnen, und bringt im Endeffekt nichts (jedenfalls nicht dem Manager, allenfalls dem Sachbearbeiter).
- Ich verabschiede mich von einer Kultur des Misstrauens. Die Kontrollitis kostet zu viel Zeit.

Gewöhnen Sie Ihren Mitarbeitern vor allem ab, Sie wegen jedem noch so trivialen Problem zu belästigen und zu fragen: »Papa, wie geht das?« Stellen Sie stattdessen klar: »Ich stelle hier die Fragen!« Und fragen Sie Ihre Mitarbeiter: »Wie würden Sie das lösen?« Wenn die jahrelang entmündigten und in die erlernte Hilflosigkeit getriebenen Mitarbeiter Sie daraufhin entgeistert anschauen, erklären Sie:

»Ab sofort gilt eine neue Rollenverteilung: Ich stelle die Fragen, Sie machen die Vorschläge, ich treffe die Entscheidungen!«

Sie sind nicht der Ausputzer Ihrer Mannschaft. Sie sind derjenige, der die Entscheidungen trifft. Wenn Sie sich wie ein Sachbearbeiter verhalten und Ihren Mitarbeiter zuarbeiten, dann genießen Sie bei denen bald auch den Ruf eines solchen.

## Sündigen Sie sinnvoll!

Nein, ich will Ihnen nicht abgewöhnen, bis nachts um zehn Uhr zu arbeiten. Unter Managern gilt immer noch: Wer länger arbeitet, ist wichtiger!

Arbeiten Sie, solange Sie wollen. Aber kümmern Sie sich um die richtigen und wichtigen Dinge!

Das heißt: Verwenden Sie Ihre Zeit darauf, die richtigen Strategien zu entwickeln und hochfliegende Projekte anzustoßen, um Ihren Führungsbereich und Ihre Karriere entscheidend voranzubringen – aber nicht für sinnlose Meetings, nutzlose Berichte oder um Arbeit zu erledigen, für die eigentlich Ihre Mitarbeiter bezahlt werden! Das ist die eigentliche Sünde – gegen Ihren eigenen guten Ruf, gegen Ihre Karriere und Ihren Erfolg, gegen Gesundheit und Familie.

## Karōshi ist hausgemacht

In meiner aktiven Zeit als Manager fragte ein Kollege mich:

»Prüfst du eigentlich jeden Zahlungsausgang nach?«

»Bist du verrückt? Das sind wöchentlich Hunderte! Dafür habe ich meine Systeme!«

»Aber die muss doch auch jemand kontrollieren!«

»Glaubst du wirklich, dass ich mein Gehalt für Buchhalterdienste bekomme?«

Das dachte der Kollege wirklich. Er wurde zwar wie eine Führungskraft bezahlt, doch in seinem Herzen war er Buchhalter:

»Aber dann können die Mitarbeiter in der Zahlstelle dich doch nach Strich und Faden behumpfen!«

»Wenn das so wäre, hätte ich die Falschen eingestellt! Dafür sind Einstellungsinterviews und Beurteilungen da – um die Spreu vom Weizen zu trennen. Wenn ich die falschen Leute beschäftige, kann ich das nicht wieder wettmachen, indem ich alles und alle kontrolliere!«

Warum verschwendete der Kollege auch weiterhin viel Zeit? Weil er seine Kontrollitis nicht überwinden konnte. Für die Mitarbeiter hingegen ist es einfach, einen Kontrollletti-Chef zu verführen: Man muss ihm bloß zwanzigseitige Controllinglisten vorlegen und schon hechelt er mit heraushängender Zunge etwaigen Kommafehlern hinterher. Die Mitarbeiter kennen die Schwächen ihrer Vorgesetzten und sie nutzen diese (bewusst oder unbewusst) gehörig aus! Wollen Sie sich derart austricksen lassen? Von den eigenen Mitarbeitern? Spielen Sie nicht länger mit! Halten Sie die Augen offen und lassen Sie sich nicht verführen.

Nur wer die Versuchung kennt, kann ihr widerstehen.

## Best Practice

Manche Manager sind zwar sehr konsequent und lassen sich nicht von ihren Mitarbeitern einspannen, aber sie finden nicht die richtigen Worte, um klarzustellen, worauf es ihnen ankommt: »Stehlen Sie mir nicht meine Zeit! Kümmern Sie sich gefälligst selbst um Ihr Problem!« Das ist zwar gut gemeint, doch durch eine solche Zurechtweisung wird das Kind mit dem Bade ausgeschüttet und der Mitarbeiter vollkommen demotiviert.

Best-Practice-Manager machen das so: »Tolles Problem, das Sie mir da schildern. Sagen Sie, wie würden Sie das anpacken? Ja? Super. Was ist mit ...? Nicht? Haben Sie sonst noch eine Idee? Gut, dann machen

Sie das jetzt genau so!« Das macht der Mitarbeiter dann auch – und zwar hoch motiviert und ohne dem Vorgesetzten die Zeit zu stehlen.

Ich kenne einen Vorstand, der morgens erst um zehn zur Arbeit kam und um zwei Uhr schon wieder ging. Jahrelang. Warum motzte keiner? Weil er jeden Monat Großkunden an Land zog, die das Bestehen des Unternehmens für Jahre sicherten. Wozu hätte er also bis abends um acht Uhr Spesenabrechnungen kontrollieren sollen? Das hätte sein Unternehmen nicht vorangebracht. Dafür hatte er seine administrativen Mitarbeiter.

Wer sich auf das Wesentliche konzentriert, bringt sein Unternehmen voran – und seine Karriere.

Glauben Sie mir: Ein Vorstand, der Spesenabrechnungen über 17,30 Euro kontrolliert, genießt weitaus weniger Erfolg und Ansehen als einer, der die dicksten Deals an Land zieht. Und was ein Vorstand so macht, das lässt sich nicht geheim halten. Das weiß nach drei Tagen auch der Pförtner eines Unternehmens.

Ein besonders schönes Beispiel lieferte mir eine Mitarbeiterin des Marketings, als ich sie fragte:

»Wann haben Sie Ihren Chef zum letzten Mal gesehen?«

»Och, hm, das muss Wochen her sein.«

»Brauchen Sie ihn denn nicht, damit er Ihnen sagt, was Sie zu tun haben?«

»Wo denken Sie hin? Ich weiß schon selbst, was von mir erwartet wird. Mit solchen Kinkerlitzchen belästige ich doch meinen Chef nicht! Ich gehe nur mit wirklich wichtigen Dingen zu ihm.«

Ein Kollege aus der Fertigung, der daneben stand, verzog das Gesicht:

»Du hast es gut. Mein Boss steht alle zehn Minuten hinter mir und schaut mir über die Schulter ... «

»Hat der nichts Besseres zu tun?«

Nein, er verplempert seine Zeit, schadet sich und seinem Unternehmen. Er ist Oberaufpasser, keine Führungskraft – obwohl er das Gehalt einer solchen bezieht.

## Stellen Sie die Sündenfrage!

Es ist schwer, als Manager nicht zu sündigen. Überall lauert die Versuchung. Deshalb werde ich immer wieder gefragt, ob es nicht einen Kniff gibt, im Berufsalltag leichter mit möglichen Zeitfressern umzugehen. Den gibt es:

Genauso wie Sie sich regelmäßig die Hände waschen, sollten Sie sich auch immer wieder die Frage stellen: Was tue ich gerade?

Folgende Fragen helfen, Sünden zu vermeiden:

- Wie viel Zeit verwende ich auf diese Aufgabe?
- Ist das eine Aufgabe, die meiner Position entspricht?
- Gibt es niemand anderen, der das machen könnte?
- Bringt es mein Unternehmen voran, wenn ich mich darum kümmere?
- Wenn ich die Sache meinen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen noch nicht zutraue, was könnte ich tun, um sie auf solche Aufgaben vorzubereiten?

Neulich half ein Bereichsleiter einem Mitarbeiter aus der Importabteilung tatsächlich, die Postleitzahl von Honolulu herauszufinden.



Eine vertrackte Suche. Sehr nett, dass der Manager da seine Hilfe anbot. Hat er damit aber sein Unternehmen vorangebracht? Oder seine eigene Karriere? Ganz im Gegenteil. Er hat allen einen Bärendienst erwiesen: dem Mitarbeiter, weil er dessen Hilflosigkeit noch unterstützte; sich selbst, weil er seine kostbare Zeit mit Kinkerlitzchen vergeudete, und seinem Unternehmen, weil er sich mit operativen statt strategischen Aufgaben beschäftigte. Seien Sie versichert: Von diesem Fauxpas spricht noch heute jeder im Unternehmen. Nach der Devise: »Kriegt fünfhunderttausend im Jahr und sucht Postleitzahlen! Das hätte jede Hilfskraft auch für drei fuffzig geschafft!«

## Die Todsünde

Einer meiner alten Chefs hatte das ganze Jahr über ziemlich hart gearbeitet – wenig Freizeit, viele Geschäftsessen. Mit etwas schlechtem Gewissen ging er zum jährlichen ärztlichen Check-up, stieg auf den Ergometer, fiel runter und war tot. Hinterher sagte sein Arzt: »Der Ergometer ist der häufigste Grund für einen Herzinfarkt.«

Karōshi-Typen hören erst auf zu sündigen, wenn sie umfallen.

Wir alle sündigen, keine Frage. Sie wie ich. Und auch nachdem Sie dieses Kapitel gelesen haben, werden Sie sich das nicht vollständig abgewöhnen können. Das ist nicht schlimm.

Schlimmer als zu sündigen ist, damit fortzufahren und die Zähne zusammenzubeißen – obwohl Sie es besser wissen!

Ganz schlimm ist, Tabletten oder Alkohol zu schlucken, um das sündige Treiben zu verdrängen.

Warten Sie nicht, bis Sie urlaubsreif sind!

Machen Sie vorher eine Pause und erholen Sie sich. Aber: Lassen Sie sich keine Zeit damit, »bis es mal passt«. Treffen Sie bei den ersten Anzeichen von Erschöpfung sofort eine Terminvereinbarung in eigener Sache – und halten Sie diese unbedingt ein. Besser ist es natürlich, wenn Ihnen das noch vor den ersten Anzeichen gelingt.

## Warum sündigen Manager?

Hätten wir diese Frage nicht schon zu Beginn klären sollen? Nein, denn die Antwort geht ans Eingemachte:

Manager überarbeiten sich nicht, weil sie Macher, Entscheider oder Anpacker sind. Sie überarbeiten sich, weil sie Angst haben.

Das gibt natürlich keiner gern zu, und wenn doch, dann frühestens nach dem zweiten Viertel Wein. Als einer meiner Klienten etwas verzweifelt seinen Terminkalender anschaute und das alte Lied anhub: »Ich müsste eigentlich vierundzwanzig Stunden am Tag arbeiten«, schlug ich ihm nach einem raschen Blick in seinen Kalender vor: »Könnten Sie nicht diesen Termin streichen, vertagen oder delegieren? Das würde Sie immerhin um eine halbe Stunde entlasten.« Ohne zu zögern, sagte er: »Auf keinen Fall, dann ist ja mein Terminkalender nicht mehr voll!« »Und wenn Sie keinen vollen Terminkalender haben ...?«, fragte ich zurück. Was er eigentlich dachte, getraute er sich nicht einzugestehen: » ... dann bin ich in den Augen meiner Mitarbeiter überflüssig!«

Viele Führungskräfte glauben, dass sie Gehalt und Rang nur dann verdienen, wenn sie sich überarbeiten.

Nach dem Motto: »Nur ein gestresster Manager ist ein guter Manager!« Klienten, die das glauben, erzähle ich gern die folgende Anekdote – die sich genauso ereignet hat:

Treffen sich zwei Manager am achten Loch. Sagt der eine: »Ich habe in den letzten drei Tagen zigfach versucht, Sie im Büro zu erreichen. Da waren Sie aber nie!« Entgegnet der andere trocken lächelnd: »Stimmt. Und dieses Jahr haben wir schon wieder einen zweistelligen Umsatzzuwachs. Wie mache ich das bloß?«

Es ist völlig normal, wenn Sie sich und Ihre Arbeit daran messen, wie überarbeitet, gestresst und erschöpft Sie sind. Gesünder, angenehmer und vor allem sehr viel angesehener ist hingegen ein anderes Kriterium, das Ihre guten Leistungen als Manager belegt: Ihr Erfolg!

Wer Erfolg haben will, muss nicht unbedingt als Letzter das Büro verlassen. Herr Aldi oder Frau Versace kassieren abends auch keine Milchpackerl oder Schals mehr ab. Sie verkaufen keines ihrer Produkte, sondern die Marke Aldi oder Versace.

Was ist eigentlich Ihre Aufgabe? Tot umzufallen? Oder Ihren Führungsbereich zum Erfolg zu führen?

Letzteres erreichen Sie allerdings nicht, indem Sie den Verkäufer, Sachbearbeiter oder Buchhalter spielen.

### **Das Kapitel auf einen Blick: Machen Sie den Weinglas-Test!**

Wenn Sie sich heute Abend einen guten Tropfen einschenken, denken Sie einmal entspannt darüber nach: Welche meiner heutigen Aufgaben hätte gut und gerne auch ein anderer erledigen können oder sogar müssen? Welche Tätigkeiten werde ich also morgen delegieren, streichen, kürzen und/oder verschieben? Auf welche Tricks meiner Mitarbeiter, die Arbeit an mich zurückdelegieren wollen, werde ich nicht mehr hereinfallen?

# Wie Leistung sich nicht nur lohnt, sondern auch noch Spaß macht

Man trifft sie in jedem Unternehmen: Führungskräfte, die am liebsten alles selbst machen und glauben, die anderen können „leider gar nichts“. Sie hüten sämtliche Informationen wie Staatsgeheimnisse, halten Mitarbeitermotivation für unproduktive Gefühlsduselei und machen so den Berufsalltag für sich und alle anderen zur Hölle.

Klaus Schuster bringt die Missstände auf den Punkt und beschreibt mit viel Humor die elf häufigsten Sünden im Managementalltag – vor allem zeigt er aber ganz konkret, dass es auch anders geht!

**Klaus Schuster** war Vorstand einer internationalen Bankengruppe und arbeitete für die Volksbanken in Serbien und Slowenien. Heute leitet er sein Beratungsunternehmen, hält Vorträge und coacht junge Führungskräfte.

**REDLINE**

VERLAG  
[www.redline-verlag.de](http://www.redline-verlag.de)

ISBN 978-3-86881-038-7

