

## MANAGEN OHNE FEHLER

# GRÖSSTE STÄRKE EINES MANAGERS: SEINE GRÖSSTE SCHWÄCHE

von Klaus Schuster

Jeder deutsche Mann, der was auf sich hält, kennt Schweinsteigers verschossenen Elfmeter beim Champions-League-Finale in München. Ein böser Fehler, der den FC Bayern letztendlich Titel und Millionen kostete. Kerviel, Adoboli, Schrempp, Madoff – auch Manager begehen katastrophale Fehler. Das ist nicht neu. Neu hingegen ist, wie schnell heutzutage die Köpfe rollen.

### Kopf rollt

Eben hat Thyssen-Krupp grob die Hälfte seiner Vorstände hochkant rausgeworfen mit der Begründung: „Zu viele Fehler!“ Und wenn es nicht der Aufsichtsrat ist, dann ist es das Internet, das fehleranfällige Führungskräfte aus dem Amt bombt. Selbst Führungskräfte von kleinen und mittleren Unternehmen erwischt es mittlerweile. Das Eis ist dünn geworden, auf dem Führungskräfte heute schreiten. Leider ist das noch nicht bei der universitären Ausbildung von Führungskräften oder überhaupt auch nur im Management Development angekommen. Wenn es um Fehler im Management geht, stehen Führungskräfte hierzulande im Regen. Deshalb wundert es nicht, dass eine XING-Gruppe speziell zum Thema Managementsünden binnen kürzester Zeit mehr als 5.000 Führungspersönlichkeiten versammeln konnte. Clevere Führungskräfte sind schon aus existenziellen Gründen heftig daran interessiert, fehlerfrei zu führen, und stellen dazu brennende Fragen – auch in Trainings und Coachings. Zwei dieser Fragen lauten: Geht das überhaupt? Und wenn ja, wie?

### Fehlerfrei – geht das?

Errare humanum est, heißt es: Managen ohne Fehler geht nicht. Wer 90 Minuten spielt, spielt auch mal einen Fehlpass. Das ist fast zwingend. Nicht zwingend hingegen ist es, einen Elfer so schwach zu schießen, dass ihn auch ein C-Klasse-Torwart halten könnte. Es gibt Fehler und es gibt Fehler. Die wirklich schlimmen, bösen, katastrophalen, gravierenden, desaströsen „Das hätt ich mir aber denken können!“-Fehler lassen sich vermeiden. Das ist zugleich Strategie und Garantie. Denn Fehler im Management sind niemals Zufall. Die wirklich üblen Fehler haben System. Welches System?

### Systemfehler 1: Verhaltensprädispositionen

Der Verkaufsleiter eines mittelgroßen Zulieferers wurde vor Wochen vom Geschäftsführer übel vors Schienbein getreten, weil er (0-Ton): „einen Mammut-Account voll in den Sand gesetzt hat“. Worin lag der Fehler? Der Verkaufsleiter hatte Anfang des Jahres angekündigt, bis zum Sommer den Account zu holen, der daraufhin in die Budgetplanung eingestellt wurde. Dann scheiterten die Verhandlungen. Der Manager hatte den Mund zu voll genommen. Weil er sehr ehrgeizig ist. Das ist eine seiner vielen sogenannten Verhaltensprädispositionen. Sein Ehrgeiz ist bekannt – aber nicht bewusst. Weder ihm noch seinen Vorgesetzten. Beide denken: „Wow! Ehrgeiziger Kerl!“ Keiner – auch er nicht – denkt: „Wow! Ehrgeiziger Kerl! Das kann am Fulcrum Point, am Drehpunkt, haarig werden.“ Das ist der Punkt, an dem eine an sich positive Verhaltensprädisposition ins Negative kippt. Das sogenannte Korrespondenz-Kompensationstheorem besagt: Jede Stärke schlägt irgendwann, situativ und systematisch in eine korrespondierende Schwäche um. Diese Schwächen entgehen jedoch den meisten klassischen Stärken/Schwächen-Analysen im Management, weil die Analysten psychologisch, typologisch und transfertheoretisch nicht [ausreichend] geschult sind. Das ist schade, denn der Systemfehler 1 lässt sich per Training oder (Self)Coaching binnen weniger Minuten nachhaltig beheben. „Okay“, sagte zum Beispiel der vors Schienbein getretene Verkaufsleiter: „Ich muss also aufpassen, dass ich nicht zu ehrgeizig werde. Wie stelle ich das an? Auf welche Symptome achte ich?“ Er arbeitete Kriterien und Vorsichtsmaßnahmen für seine Mentalhygiene aus – Problem gelöst.

### Systemfehler 2: Fehlerkultur

Schweinsteigers Teamkollege Müller soll nach dem verschossenen Elfer gesagt haben: „So ist Fußball eben.“ Viele Manager folgen diesem Fehlerrezept: Bagatellisieren, Rationalisieren, Intellektualisieren, Pauschalieren, Abstrahieren – kurz: V&S! Verdrängen und Schönreden, das beliebteste Selbstsabotagerezept. Erfahrene Coaches geben praktisch eine Garantie aus, die lautet: Jede Führungskraft mit überwiegend konstruktivem (statt überwiegend verdrängendem) Feh-



Klaus Schuster

lerbewusstsein wird binnen kürzester Zeit sämtliche systematischen Fehler ausräumen. So einfach ist das. Einfach, aber nicht leicht. Denn Schönreden, Blaming, Rechtfertigen und „Duck and Cover“ sind manchen Führungskräften derart in Fleisch und Blut übergegangen, dass leider viele nicht mal mehr für sich selbst erkennen können, wenn sie einen Fehler begangen haben, der sich gut und gerne abstellen ließe. Schade eigentlich.

### Fehlerfrei führen

Für erste schnelle Erfolge in Eigenthherapie oder Coaching reicht das schon. Zwei Schritte nur. Die eigenen systematischen Fehler erkennen und eine eigene individuelle Fehlerkultur aufbauen. Allein damit lassen sich bereits in den ersten Tagen erstaunliche Erfolge erzielen. Das Beste daran: Dafür braucht man nicht mal unbedingt Hilfe von außen. Auch für „Fehlerfreies Führen“ gilt die alte Coaching-Weisheit: Wer Fehler macht, verfügt auch über alle Ressourcen, diese Fehler selbst abzustellen. In diesem Sinne: Stellen Sie ab! —

Kontakt: [ks@klausschuster.eu](mailto:ks@klausschuster.eu)

Klaus Schuster war Vorstand und Troubleshooter in internationalen Banken, bevor er sein eigenes Unternehmen gründete. Heute trainiert er Topmanager, Junior Executives, High Potentials und Vertriebsmitarbeiter aller Branchen und Bereiche. Außerdem hält er Vorträge zu Führungsthemen und ist Autor von drei Managementbüchern.