

DIE FÜNF HÄUFIGSTEN AUSRUTSCHER

24.03.2014, 13:37 Uhr

Warum werden gute Manager schlecht?

von Klaus Schuster

Berater, Coaches, Ratgeber und viele Führungskräfte kreisen um die Frage: Wie können Manager besser werden? Warum es so viele schlechte davon gibt, scheint bis auf deren Opfer kaum jemanden zu kümmern. Ein Fehler.



Wir sind in einer Welt angekommen, in der es keiner bei noch so viel Anstrengung mehr schafft, allen Anforderungen gerecht zu werden.

Quelle: Getty Images

Klaus Schuster berät, coacht und trainiert Topmanager und Junior Executives aller Branchen und Bereiche. Mit seinen Management-Büchern „11 Managementsünden, die Sie vermeiden sollten“ und „Der freche Vogel fängt den Wurm“ hat er auf Anhieb Business-Bestseller gelandet.

Wenn man den Medien glauben kann, steckt das Management in der größten Krise seit Menschengedenken. Es entsteht der Eindruck, fast alle Manager seien überbewertete, überbezahlte und überforderte Pannenproduzenten, die von einer Abfindung wegen Unfähigkeit zu nächsten fliegen wie nektarsüchtige Honigbienen. Und in der Tat – vieles läuft schief in den Chefetagen. Fast möchte man an Vorsatz glauben. Aber das ist es nicht.

Deshalb kreisen die meisten Berater, Coaches, Ratgeber und natürlich viele Führungskräfte selbst um die Frage: Wie können Manager besser werden? Warum es so viele *schlechte* Führungskräfte gibt, scheint bis auf deren Opfer kaum jemanden zu kümmern. Dabei sollte uns diese Frage brennend interessieren. Denn wenn ein bislang erfolgreicher Manager plötzlich ausrutscht und sich auf die Nase legt – droht diese Gefahr dann nicht uns allen?

Was in Firmen alles schief läuft

[Alles anzeigen](#)

Warten auf die IT-Jungs

„Der Arbeitsplatz einer Kollegin war für ihre neue Aufgabe ungeeignet: Sie musste abwechselnd auf den Tisch und dann 45° nach oben schauen. Dort war ihr Monitor im Regal untergebracht. Also standen alle ratlos ums Regal herum und beklagten sich, dass die IT-Jungs, die für solche Umbauten eigentlich zuständig sind, nicht endlich kommen, um den Monitor umzubauen. Während alle anderen rumstanden und klagten, haben ein Kollege und ich einfach den Monitor aus dem Regal genommen und auf den Tisch gestellt. War deutlich besser als auf die IT-Jungs zu warten. Seltsam, dass sonst keiner auf die Idee kam ...“

(Quelle: Klaus Schuster, *„Wenn Manager Mist bauen“*)

Mach einfach!

„Das Blöde an ›Mach einfach!‹ ist: Seit alle wissen, dass unsere Abteilung ´ einfach mal macht, lösen wir auch die Probleme aller anderen Abteilungen, die gerne jede Verantwortung von sich schieben und sich nur noch Routineaufträge zutrauen.“

Entscheidungen treffen

„Leider trauen sich nur sehr wenige Manager, Entscheidungen zu treffen. Entscheidungen haben den kleinen Haken, dass sie eventuell falsch sein könnten, weshalb viele leider die falsche Entscheidung treffen – nämlich keine.“

Reportings ohne Ende

„Ich kenne Vertriebsorganisationen, bei denen die Account Manager vier Tage die Woche Reports verfassen und folgerichtig nur einen Tag die Woche beim Kunden sind. Desaströs.“

Die geliebte Routine

„Es besteht ein Hang dazu, sich in Routine zu vergraben, um keine unangenehmen Entscheidungen fällen zu müssen.“

Verhalt dich mal ruhig!

„Ich glaube, dass Action Management bei uns nur so lange funktioniert, wie das Unternehmen in Notlage ist. Der Satz ›Verhalt dich mal ruhig!‹ fällt bereits, sobald wir irgendwie eine schwarze Null schreiben.“

Erfolge machen einsam

„Action Management funktioniert bei uns nicht, weil Action Manager Erfolg haben und jeder Erfolg bei uns die Neider auf den Plan ruft. Sie fürchten, dass jeder merkt, dass sie keine solchen Erfolge vorweisen können. Erfolge machen einsam.“

Bloß keine Action

„Action Manager sind oft erfolgreich, aber meist nicht beliebt, weil die anderen sich dann auch schneller bewegen müssen. Schwache Chefs finden den Action Manager auch eher unbequem ...“

Weniger Anerkennung

„Action Manager ernten bei uns meist weniger Anerkennung als diejenigen, die sich mehr aufs Schwafeln konzentrieren.“

Sie haben auch ein Beispiel?

Dann schreiben Sie mir: c.groh@vhb.de

Wenn gute Manager schlecht werden – wie geht das? Werden sie schlecht wie ein Apfel nach drei Wochen in der Obstschale? Wie Fleisch an der Sonne? Sicher kennen auch Sie Leistungsträger, die früher ganz patent waren, mit hohem Potenzial, die etwas bewegt haben, aber leider heute keine Wurst mehr vom Teller ziehen. Stattdessen reden Sie Unfug, entscheiden kaum mehr rechtzeitig und richtig und leisten sich unnötige Ausrutscher.

Wurden diese Manager korrupt? Das ist die Lieblingserklärung einiger Politiker und Redakteure und wenn es so einfach wäre, wäre das prima. Doch kein Manager nimmt Bestechungsgeld dafür, dass er einen Großflughafen nicht termingerecht ins Ziel bringt, den falschen Mitarbeiter einstellt oder einen Mega-Deal versaut. Niemand lässt sich bestechen, nur um sich publikumswirksam auf die Nase zu legen. Die meisten Managerinnen und Manager, die heute gut besetzte Meetings stundenlang im Kreis führen, haben früher ganze Welten bewegt. Sie waren die Löwen des Business. Heute machen sie sich zum Affen. Was ist passiert?

Gute Manager werden nicht schlecht. Sie rutschen aus



Was soll ich tun? Menschen treffen täglich 20.000 Entscheidungen. Gerade im Job müssen sie oft blitzschnell handeln.

Quelle: Getty Images

Das ist das Gefährliche daran: Nicht nur die Inkompetenten, Saturierten, Lustlosen, Indolenten, Narzissten, Kriminellen, Spielsüchtigen, Zweckkarrieristen und Paranoiden legen sich zuverlässig auf die Nase. Ausrutschen können wir alle. Es gibt so vieles, worauf man täglich achten muss – und deshalb so vieles, wobei es einen auf die Nase legen kann.

Wirklich? Nein. Nachdem ich Hunderte Anekdoten und Berichte von Führungskräften zum blühenden Bockmist in ihrer unmittelbaren Umgebung analysiert hatte (ich hatte mehrere Hundert Führungskräfte um Stellungnahme gebeten), war die Sache faktoranalytisch klar: Es gibt nur fünf Ausrutscher im Management.

1. Hybris: „Ich bin Gott! Ich weiß alles!“

Einer der befragten Manager berichtete von einer langwierigen Verhandlung mit einem Großkunden, bei dem der Vertriebsleiter seines Unternehmens dem Verhandlungsführer des Kunden nach zähem Ringen einen Riesenrabatt einräumte – der Kunde sich aber immer noch nicht bewegte.

Welche Management-Fehler fatal für Firmen sein können

Alles anzeigen

Fehler eins
Frühwarnsignale, z.B. für Markt- oder technologische Veränderungen, werden nicht wahrgenommen oder sogar aktiv verdrängt.
Fehler zwei
Regulatorische und politische Einflüsse auf die künftige Unternehmensentwicklung werden systematisch unterschätzt.
Fehler drei
Markt- und Kundenveränderungen werden im Vorstand nicht (hinreichend) analysiert und diskutiert.
Fehler vier
Geschäftsmodelle werden nicht kritisch reflektiert.
Fehler fünf
Man hält zu lange an traditionellen (und bislang erfolgreichen) Vorgehensweisen fest.
Fehler sechs
Es mangelt an Mut, gegen die herrschende Meinung zu argumentieren.
Fehler sieben
Bei spürbaren Veränderungen wird zu zögerlich gehandelt, man ergeht sich in Aktionismus und Effekthascherei "auf der Bühne" ohne konkrete Maßnahmen.
Fehler acht
Es fehlt eine klar und überzeugend kommunizierte Veränderungsvision und Strategie.
Quelle

Umfrage unter Partnern von Roland Berger Strategy Partners. Zitiert in „Gute Führung“ von Burkhard Schwenker und Mario Müller-Dofel. Erschienen 2012 bei BrunoMedia Verlag.

Als der Vertriebsleiter in einer Verhandlungspause Kriegsrat mit seinem Adjutanten hielt, sagte dieser:

„Jetzt haben wir 20 Prozent Gewinnspanne verloren – und immer noch keinen Deal, weil ihm nicht der Preis zu hoch, sondern unser Produkt noch nicht gut genug auf seine Prestige-Anwendung abgestimmt ist!“

„Warum hat er das nicht gesagt?“

„Weil er sich dafür schämt – er denkt, es sei seine Schuld!“

„Warum haben Sie das dann nicht gesagt?“

„Weil Sie mit dem Rabatt vorgeprescht sind! Warum haben Sie mich nicht vorher gefragt?“

„Weil ich dachte, es liegt doch nur wieder am Preis!“

Er dachte, er sei Gott – natürlich nicht bewusst. Aber unbewusst: Ich bin Chef, ich weiß doch wie das läuft! Er wusste es nicht. Er sah es nicht. Deshalb legte er sich fünfstellig auf die Nase. Noch heute lacht der halbe Vertrieb über ihn.

Logorrhö und Inputitis: „Sei Sinnlos!“

2. Logorrhö: „Quatsch mir das Ohr blutig!“

Als das Malheur mit dem Großkunden zum Vorstand durchsickerte, berief dieser schäumend vor Wut eine Arbeitsgruppe ein mit dem Titel „Strategisches Vorgehen bei Verhandlungen mit A-Kunden/Prospects“. Die Gruppe tagt noch heute. Und diskutiert. Und redet.

In dieser Zeit hätte der Vertriebsleiter dutzendfach Gelegenheit gehabt, sich ordentlich auf die Nase zu legen. Tut er inzwischen nicht mehr. Er ist inzwischen von Hybris und Logorrhö (zwanhaftem Rededrang) kuriert. Er sagte einfach zu seinem Adjutanten: „Vor jeder Verhandlungsrunde legen Sie mir drei Sätze zum aktuellen Verhandlungseingpass aus Ihrer Sicht vor!“ Vielleicht bringt diese Maßnahme nicht den erwünschten Erfolg – aber selbst die bescheidenste Maßnahme ist vielfach erfolgversprechender als die Endlosdiskussion der Arbeitsgruppe.

ANZEIGE



BILDERSTRECKE

Diese Technologien prägen die Arbeitswelt von morgen

Wie 3D-Drucker, Industrial Internet und Co. die Zukunft der Arbeit bestimmen.

3. Inputitis: „Sei sinnlos!“

„Wir haben bisher eine halbe Million in die Restrukturierung unserer Auslieferung gesteckt!“, sagt der COO, von dem eine andere Managerin berichtete. Und? Hat's was gebracht? Nö. Die Lieferungen entsprechen immer noch nicht den gewandelten Anforderungen der Kunden. Warum nicht? Weil der COO sich auf den Input kapriziert: „Seht her, was wir alles reinstecken! Halbe Million!“

Das interessiert keinen Kunden. Die Kunden interessiert zum Beispiel: „Könnte ich auch nach Auftragsannahme noch Änderungen in letzter Minute vornehmen?“ Das hätte aus Kundensicht Sinn. Aber Sinn ist für den COO keine Maßgabe. Er macht keinen Sinn, er macht Inputitis. Er managt buchstäblich sinnlos. Das muss man sich erst mal trauen ...

„Die nächste Sau durchs Dorf!“

4. Hierarchitis: „Diese Penner da oben!“

Dass der COO „den ganzen Laden aufhält und die Kunden vergrault“ findet auch der Innendienstleiter. Aber: „Was soll man machen, wenn die da oben einfach nicht sehen wollen (s.o. Hybris), was die Kunden wirklich wollen?“ Eine ganze Menge! Genau das macht ein kleiner Sachbearbeiter in der Auslieferung. Er wartet nicht, bis „die Penner da oben“ auf den Trichter kommen. Er leidet nicht an Hierarchitis. Er nimmt in eigener Verantwortung die Anrufe seiner Kunden in letzter Minute an und fragt dann den Fertigungsleiter, ob „da noch was geht“. Er kann nicht alle Wünsche erfüllen – aber sehr viel mehr als sein COO. Weil er nicht wartet, bis „die da oben“ sehen, was getan werden muss.

5. Hopping: „Die nächste Sau durchs Dorf!“

Als der COO endlich mitbekommt, dass er Bockmist baut, lässt er seine Halbe-Millionen-Restrukturierung wie eine heiße Kartoffel fallen und will jetzt „großflächig die Kundenwünsche zur Auftragsabwicklung“ erheben. Seine 20 Logistiker sind vor den Kopf gestoßen: „Warum lässt er das Projekt fallen? Damit hätten wir die internen Abläufe um ein Drittel beschleunigen können!“ Das will er nicht.

Eigentlich will er das schon – aber er kommt nicht dazu, weil er die Dinge nicht bis zum Ende durchzieht, sondern alle Nase lang eine neue Sau durchs Dorf treibt. Er bleibt nicht dran. Er hat keine Konsequenz – deshalb muss er die Konsequenzen tragen.



IM KAUFHAUS DER WELTWIRTSCHAFT

Goldene Regeln für den Chef

Loben oder auf den Tisch hauen? Überall Einfluss nehmen oder aus dem Hintergrund steuern? Für Top-Manager wird der Umgang mit Mitarbeitern immer wieder zur Herausforderung. Welche Strategien Experten empfehlen.

Das Verblüffende

Das Verblüffende an den Big Bullshit Five ist nicht, dass man sämtlichen Bockmist im Management damit erklären kann – man kann ihn im Umkehrschluss damit auch relativ trivial vermeiden. Das wird in der Praxis weitgehend nicht gemacht. Ich nehme mal an, weil diese fünf Bullshit-Verhinderer für gewisse hoch gebildete, hoch kompetente Menschen – kurz Hybritiker (s.o.) – zu trivial sind. Oder wie W.H. Auden sagte: „Some would rather be ruined than changed.“

Der Autor: Klaus Schuster war lange Jahre Vorstand eines großen, internationalen Finanzinstituts und als Troubleshooter in aller Herren Länder unterwegs und leitete den Aufbau eines Filialunternehmens in Osteuropa. Inzwischen berät, coacht und trainiert er Topmanager und Junior Executives aller Branchen und Bereiche. Gerade ist sein neues Buch „Wenn Manager Mist bauen“ erschienen. Daneben schreibt er Fachartikel und Kolumnen für Print- und Web-Medien.

© 2013 Handelsblatt GmbH - ein Unternehmen der **Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH & Co. KG**

Verlags-Services für Werbung: www.iqm.de (Mediadaten) | Verlags-Services für Content: **Content Sales Center** | [Sitemap](#) | [Archiv](#)

Realisierung und Hosting der Finanzmarktinformationen: **vwd Vereinigte Wirtschaftsdienste AG** | Verzögerung der Kursdaten: Deutsche Börse 15 Min., Nasdaq und NYSE 20 Min.