

Klaus Schuster

# Manager- Krankheiten

Von **A**  
wie *Alphatier-Tollwut*  
bis **Z** wie *Zampanitis*



**REDLINE** | VERLAG

© des Titels »Manager-Krankheiten« (978-3-86881-540-5)  
2014 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München  
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-verlag.de>

*»Kranke Manager sind ein Firmenrisiko.«*

---

*Eva Mayer-Wolk in der FAZ.NET (19.9.2001)*

*»Wahnsinns-Typen: Wie gestört muss man sein, um Besonderes zu leisten?«*

---

*Kerstin Bund und Marcus Rohwetter in der ZEIT online  
(22.8.2013)*

## Vorwort mit Stethoskop

»Mein Chef is a bisserl deppert!«, tobt der CEO, er ist Wiener und knallt seinen Bürobecher auf den Tisch: »Unser geschätzter CEO fliegt letzten Dienstag samt Assistentin mit der Gulfstream ein, steigt im 5-Sterne-Hotel ab und fährt in der S-Klasse mit Chauffeur vor – nur um uns in zwei Stunden Meeting zu sagen, wir müssten drastisch Kosten sparen! Der spinnt doch!« Nein, tut er nicht.

Wenn ein Manager heute per Budgetkürzung seinen Mitarbeitenden mit dem Rasenmäher die Butter vom Brot nimmt und sich morgen einen neuen Firmenwagen leistet, wenn eine Managerin ihren besten Mitarbeiter feuert, weil sie seine Kompetenz fürchtet, wenn ein Bankmanager um 16 Uhr mit faulen Subprime-Krediten das Weltfinanzsystem ruiniert und um 18 Uhr, als sei nichts gewesen, seelenruhig mit Frau und Kind am Abendbrottisch sitzt, ist er nicht »verrückt«. Dann hatte er einen Anfall.

Manager und Managerinnen sind außergewöhnliche Menschen. Wenn sie krank sind, sind sie nicht normal krank. Sie liegen nicht wie ganz normale, gewöhnliche Menschen mit schniefender Nase ostentativ vor sich hin leidend warm zugedeckt im Fernsehsessel und schlürfen Tee. Nein, Manager leiden an Krankheiten, an denen sich die moderne Medizin bislang die Zähne ausbeißt: Gerade noch redet man ganz normal mit dem Kerl, und fünf Sekunden später hat er Zypern ruiniert. Anfallartig. Das macht sie so gefährlich – die Krankheit und die infizierten Führungskräfte. Gerade eben fragen sie dich noch nett nach deiner

Familie – und im nächsten Augenblick hauen sie dir ein Todesmarsch-Projekt rein, dass dir speiübel wird. Was machen Sie, wenn Ihnen das passiert?

Wie behandeln Sie so eine Vorgesetzte? Sicher nicht wie einen »normalen« Menschen. Denn sie ist ja krank. Was ist die Therapie für Vorgesetzte mit Anfall? Das hat Ihnen sicher noch kein Management-Training verraten. Hier erfahren Sie's. Und wenn es Sie erwischt?

Das ist die weitaus stärker beunruhigende Frage. Ich verdanke ihr praktisch meinen Job als Berater, Coach und Trainer. Denn in jedem Executive Coaching kommt irgendwann der Augenblick der Wahrheit, in dem der Coachee sich bei der Diskussion einer akuten Situation an den Kopf greift und fragt: »Große Güte! Wie konnte mir denn das passieren?« Wie konnte er sich derart vergessen? Wie konnte sie bloß so die Fassung verlieren? Wie konnte er eine derartige Fehlentscheidung treffen? Warum hat sie in der akuten Krisensituation mal wieder exakt das Falsche gesagt? Wie konnte er seine Ziele so galaktisch verfehlen? Weil er und sie einen Anfall hatten.

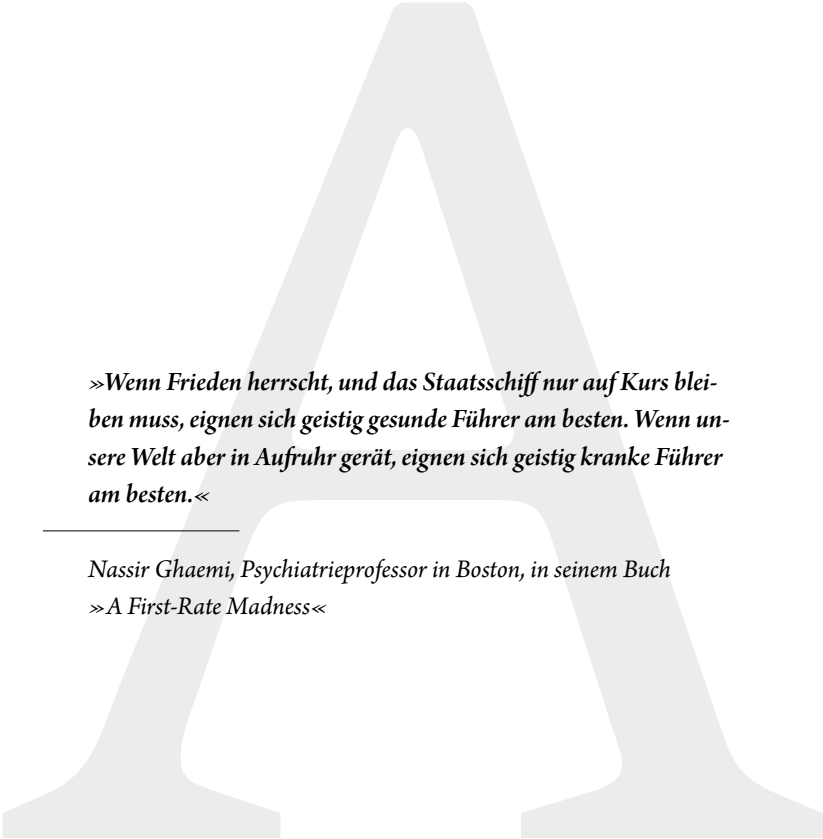
Dass Manager krank sind, ahnt der Laie. Leider sind die Krankheiten, die er erahnt, die falschen. Magengeschwür? Burn-out? Tinnitus? Kreuzweh? Stressbedingte Psychosomatik? Das sind doch keine Krankheiten – für einen echten Manager, eine echte Managerin. Das sind Bundesverdienstkreuze des Impression-Managements auf der Teppichetage: »Schau dir mal den Müller an, dieses Weichei! Hatte noch keinen einzigen Burn-out und will schon bei der Strategiefindung mitreden! Was für eine Anmaßung!« Nein, was die führungspenthouse-unkundige Ärzteschaft für Manager-Krankheiten hält, darüber können echte Führungskräfte nur lachen.

Die wirklich echten Krankheiten, mit denen Manager ihre Karriere und das Weltfinanzsystem, ihre Familien und Nationen, ihre Unternehmen, den Jahresbonus und sich selbst ruinieren – die findet man(ager) bisher nirgends. Sie sind tabuiert. Wir brechen dieses

Tabu. Höchste Zeit auch. Denn das Management ist malader denn je. ManagerInnen auf der ganzen Welt rufen nach Prävention, Immunisierung, Therapie und Reha. Höchste Zeit fürs DMM 2.0, für das Diagnostische und Therapeutische **M**anual fürs **M**anagement. Sie halten es in Händen: alle Diagnosen, alle Therapien, die ganze Prävention, die komplette Immunisierung.

Bitte großzügig anwenden!

---



**»Wenn Frieden herrscht, und das Staatsschiff nur auf Kurs bleiben muss, eignen sich geistig gesunde Führer am besten. Wenn unsere Welt aber in Aufruhr gerät, eignen sich geistig kranke Führer am besten.«**

---

*Nassir Ghaemi, Psychiatrieprofessor in Boston, in seinem Buch  
»A First-Rate Madness«*

## Alphatier-Tollwut

### Fallbeispiel

Der Chef faltet seine Sekretärin zusammen: »Warum haben Sie das nicht gemerkt? Der Vertipper ist doch offensichtlich!«

»Tut mir leid, ist mir nicht aufgefallen.«

»Kommen Sie! Sie haben das doch gar nicht durchgelesen!«

»Doch! Das habe ich! Aber mir fiel echt nichts auf!«

»Ich fasse es nicht! Jeder Azubi hätte das bemerkt!«

Et cetera ad infinitum, bis die Sekretärin fast losheult. Hinterher sagt sie zu einer Kollegin: »Was ist das für ein Unmensch? Ich hab doch schon den Fehler eingestanden, und der trampelt immer noch auf mir rum. Der ist doch krank!« Natürlich. Aber wie heißt seine Krankheit?

### Ursachen

Dieser Chef ist ein Alphatier. Eigentlich passen Alpha-Fauna und Management nicht zusammen. Denn Alphatiere wollen nicht managen – sie wollen gewinnen. Immer. Und deutlich. Wenn sie dann gewinnen, empfinden sie das (unbewusst!) als so geil, so irre, so adrenalingeladen, dass sie leicht in Blutrausch geraten und nicht mehr aufhören können zu gewinnen. Das erklärt, warum Alphatiere niemals nachgeben oder einlenken, sondern auch mal bis zur Erschöpfung verbal auf am Boden Liegende einprügeln.

Im Tierreich löst der als Unterwerfungsgeste dargebotene Hals beim Duell-Gewinner eine Beißhemmung aus – bei menschlichen Alphatieren den Blutrausch. Dagegen ist ein tollwütiger Pitbull so zahm wie Paris Hiltons Chihuahua.

## Fremdtherapie

Wenn Sie einem manischen Alphetier, dem noch der abgerissene Arm seines letzten Opfers aus den Lefzen hängt, erklären, dass ein menschliches Wesen so etwas nicht macht – passen Sie auf Ihren eigenen Arm auf! Niemand würde einem amoklaufenden Rottweiler »Pfui, Bello!« zurufen – also versuchen Sie das lieber nicht mit einem menschlichen Rottweiler. Das funktioniert nur, wenn Sie der Silberrücken-Alpha sind – aber warum sollten Sie das tun? Das würde Ihnen als Zeichen von Schwäche ausgelegt, und die Horde der bislang untergeordneten Alphas würde Sie massakrieren. Höflichkeit, Freundlichkeit und Menschlichkeit gelten Alphetieren nicht als edle Tugenden, sondern als Schwäche.

## Eigentherapie

So unmöglich die Fremdtherapie ist, so einfach ist die Eigentherapie. Man muss sich lediglich bewusst machen: Je heftiger einer prügelt, desto heftiger lässt er vor dem Auge des geschulten Diagnostikers die Hose runter und gesteht: »Ich hab's nötig! Ich fühle mich nur dann groß, wenn ich andere kleinmachen kann!« Wenn einem das mal klar wird, beißt man sich lieber in den eigenen Hintern, als seine verbalen Reißzähne in fremde Hosenböden zu schlagen.

Ein Manager erzählt: »Neulich schwafelte ein Kunde wirklich dummes Zeug – zehn Minuten lang. Ich bekam immer größere Augen und wurde immer stiller. Endlich bemerkte er seinen kolossalen Blödsinn und meinte trocken: »Na, das war wohl nix!« Ich hätte am liebsten gesagt: »Und das merken Sie schon nach zehn Minuten? Gratuliere!«

Aber dann dachte der Manager sich: »Mensch, hast du's so nötig?« Und sagte: »Ach, vergessen Sie's! Darf ich Ihnen mal zeigen, wie wir konzeptionell aus dieser Sackgasse rauskommen?« Souveränität ist das beste Gegengift gegen Tollwut.



---

***»In airplane crashes and chemical industry accidents, (...) in the NASA Challenger and Columbia disasters, (...) a common finding is that lower-ranking employees had information that would have prevented (...) the accident, but either it was (...) ignored or overridden.«***

---

*Edgar H. Schein, »Humble Inquiry«*

## Besserwiseritis

### Fallbeispiel

Die Agentur stellt die neue Website der Firma als Betaversion online. Der Manager studiert sie übers Wochenende, ruft dann am Montagmorgen um halb acht den Agenturchef an und sagt: »Warum sind die Überschriften serifenfrei? Der Kontakt-Button ist zu klein, der Zeilenfall zu schmal ...« Und so weiter: 47 Korrekturpunkte. Raten Sie mal: Welchen Job hat dieser Manager? Ist er der Marketing-Chef? Der Hausgrafiker? Nein. Er ist der Geschäftsführer. Ein Geschäftsführer, der einem Layouter Kommas korrigiert? Das ist ja krank!

### Pathologie

Die Website wird für 4000 Euro überarbeitet. Kein Mensch merkt den Unterschied (außer dem Mikromanager). Dafür fehlt das Geld bei einem Kundenprojekt. Der Kunde ist sauer und droht mit Konsequenzen. Der Vertriebschef rauft sich die Haare: »Hab ich nicht schon genug Sorgen? Warum tut mir der Geschäftsführer das an? Was hat er nur gegen mich?« Nichts.

Er ist kein Geschäftsführer, er ist Besserwisser. Tag und Nacht sucht er nach Fehlern und wenn er einen findet, springt er aus dem Gebüsch und ruft: »Jetzt hab ich dich!« Armer Kerl. Ist ihm zu helfen?

### Wenn es Ihren Chef erwischt

Wer es ständig besser wissen muss, besorgt sich auf diese Weise seine Erfolgserlebnisse. Das ist für alle Gesunden unausstehlich? Aber ein Ansatzpunkt für die Guerilla-Therapie: Kurieren Sie Ihren Chef! Loben Sie ihn für echte Erfolge überschwänglich. Damit nehmen oder mildern Sie bei ihm das Gefühl, er litte an einem Mangel.

Therapie-Anfänger verschätzen sich meist in der Dosis. Sie unterdosieren. Was ist die richtige Dosierung? Einfach: Saturation. Beim

großen Blutbild muss der Anerkennungsspiegel im Blutserum des Vorgesetzten gesättigt sein, sodass Sie eine deutliche Reduktion seiner Ätcherei feststellen können.

## Therapie-Ansätze

Viele Menschen mit ätschendem Chef behandeln seine psychotischen Schübe pragmatisch: Sie ignorieren den Anfall. Ein Sachbearbeiter sagte mir mal: »Einmal am Tag muss der Chef den Kopf zur Tür reinstecken und uns unsere Fehler vorhalten. Dann sagen wir brav: »Ja, Chef, ganz schlimm, Chef!« – er ist zufrieden, verschwindet wieder und wir können in Ruhe weiterarbeiten.«

Falls der Chef tatsächlich auf das Beheben von Fehlern besteht, die keine sind, hilft auch die Pick-up-Therapie (s. u.). Widersprechen Sie einem Kranken niemals: »Aber das kostet uns 4000 Euro!« Das verschärft nur den Anfall. Immer zunächst den Faden aufnehmen (Pick-up) – und dann erst Konsequenzen aufzeigen und Maßnahmen vorschlagen: »Ja, das sind fehlerhafte Stellen. Ich würde vorschlagen, dass wir mit Hausmitteln alles eliminieren, was wir können – wenn wir das nach außen geben, kostet uns das nämlich viel Geld.«

## Wenn es Sie erwischt

Der beste Schutz gegen unproduktive Fehlerklauberei ist ein gefestigtes Bewusstsein für strategische Ziele, Prioritäten und Werte. Wer weiß, was wirklich wichtig ist, hat keine Zeit für Kinkerlitzchen.

## Bläh-Ego

### Sekundärnutzen

Wer braucht schon ein aufgeblähtes Ego? Jeder Manager, jede Managerin. Selbstüberschätzung ist kein Makel, sondern Berufsvoraussetzung

im Management. Das ist übrigens einer der Hauptgründe für die geringe Präsenz von Frauen in Führungspositionen, den keine Quote der Welt wird ändern können: Männer überschätzen sich (im Durchschnitt!) fast schon genetisch bedingt pathologisch, Frauen unterschätzen sich gleichermaßen notorisch. Oder wie ein Vorstand sagt: »Man muss schon über eine gesunde Portion Größenwahn verfügen, um so einen Job anzunehmen!« Die beiden entscheidenden Worte sind »gesunde Portion«. Das überragende Problem in Management und Politik ist, dass dieses gesunde Maß epidemisch verloren ging.

### **Pathologische Selbstüberschätzung**

Es gibt Unterschiede zwischen gesunder und pathologischer Selbstüberschätzung. Einer dieser Unterschiede ist die Feedbacktoleranz. Pathologische Bläh-Egoisten postulieren zum Beispiel: »Ich komme mit allen Mitarbeitern klar!« – während die Mitarbeiter das Gegenteil behaupten und das auch per Feedback kommunizieren. Der pathologische Bläh-Egoist kriegt davon nichts mit, weil sein Bläh-Ego ihn blind für jede sachdienliche Rückmeldung aus seinem Umfeld macht. Ist das heilbar?

### **Macht des Bewusstseins**

Das Schöne an unterbewussten Manager-Krankheiten ist: Macht man sie sich bewusst, verlieren sie nicht nur ihren Schrecken, sondern können sogar zur Erfolgssteigerung eingesetzt werden.

Ein besonders genialer Verhandler einer Bank, die Mergers & Acquisitions betreut, sagt, nach dem Rezept seines Erfolgs gefragt: »Ich bin eigentlich ein ziemlicher Choleriker. Früher hat mir das Karriere, Ehe und Erfolg zerstört. Seit ich mir diesen unbewussten Trieb situativ bewusst gemacht habe, kann ich ihn nicht nur im Zaum halten – ich kann ihn ganz bewusst einsetzen.«

Manchmal, wenn es nötig ist, wenn es genau das ist, was die akute Situation verlangt, wird er »zum Arschloch«, wie er selber sagt, haut auf den Tisch, lässt die Sau raus, brüllt seine Verhandlungspartner an, holt damit den entscheidenden Erfolg und ist Sekunden danach wieder lammfromm, schüttelt allen Beteiligten freundlich lächelnd die Hand und geht mit ihnen einen trinken – und alle sind's zufrieden.

### **Salutogenese-Strategie**

Salutogenese ist im Gegensatz zur Wissenschaft von den Krankheiten (Pathologie) die Wissenschaft von dem, was uns gesund hält. In ihrem Sinne ist es müßig bis unnütz und sogar gefährlich, sich seine Manager-Macken abgewöhnen zu wollen. Das gelingt nur selten vollständig und wenn, dann nur mit ungeheurem Aufwand. Choleriker bleibt Choleriker. Nimm einem Pedanten das Erbsenzählen weg, und es stürzt nicht seine Welt ein, sondern schlimmer: seine Identität.

Man kann und sollte seine eigenen Schwächen nicht ausmerzen (das wissen wir aus jedem guten Management-Training). Man sollte sie stattdessen systematisch reflektieren, in- und auswendig kennen- und damit managen lernen. Das ist das Entscheidende: Neurotiker leiden unter ihren Neurosen, Manager managen sie.

## **Bürokratenwahn**

### **Fallgeschichte**

Ein Manager soll binnen eines halben Jahres eine mobile Sales Force aufbauen. Er startet im August, klotzt richtig ran, opfert Abende und Wochenenden und kriegt tatsächlich bis Februar alles gebacken. Fast alles.

Es fehlen noch Tablets für seine sechs Verkäufer. Er beauftragt den Einkauf. Tags darauf ruft der zuständige Einkäufer an:

»Wir haben ein Problem.«

»Wegen sechs Tablets? Wie das?«

»Der Oberbuchhalter ... Am besten, Sie rufen ihn an.«

»Was will ich mit dem Oberbuchhalter? Ich will sechs Tablets! Und pronto! Sonst schaffe ich meinen Endtermin nicht! Und mein Bonus wäre futsch!«

Aber er redet mit dem Chefbuchhalter.

Dieser erklärt ihm: »Tablets sind IT, und IT kaufen wir einmal im Jahr ein, und zwar im Januar. Jetzt ist Februar. Sie sind einen Monat zu spät. Sie müssen erst wieder elf Monate warten.« Die folgenden Sekunden gehen ins Guinnessbuch der Rekorde ein als längster jemals ausgestoßener Fluch auf einer Teppichetage. Der Konzern soll ein Jahr lang auf einen siebenstelligen Umsatz verzichten, bloß damit der Oberbuchhalter keine Umstände hat? Das ist krank.

## **Fehltherapien**

Damit wir uns recht verstehen: Es gibt viele nette, fleißige und hoch-effiziente VerwaltungsmitarbeiterInnen. Aber es gibt auch eine Menge Bürokraten. Wie reagieren wir auf sie? Die meisten Menschen reagieren mit Resignation, Wut, Tobsucht und Frust. So betrachtet ist Bürokratenwahn eine absurde Krankheit: Die Gesunden leiden darunter weitaus heftiger als die Kranken. Mit dieser Krankheit kann der kleinste Buchhalter den größten Vorstand ausbremsen. Vielerorts ist der Bürokratenapparat die mächtigste Instanz im Unternehmen. Gut zureden und Appelle an die Vernunft helfen da nicht. Was dann?

## **Kreative Therapien**

Wer irgendeine halb gare Regularie hinter sich hat, hat – zumal in Deutschland – immer recht. Deshalb umgeht man Bürokraten am besten, indem man sie bei ihrem eigenen Spiel schlägt.

Die Bürokratie in ihrem Regulierungskoller hat inzwischen die einfachste Bleistiftbestellung (6 Ausführungen!) so verkompliziert, dass sie, wie alle überkomplexen Gebilde, automatisch auch Schlupfwege produziert. Manchmal muss man sie suchen – aber sie sind immer da.

Im vorliegenden Fall sucht besagter Manager so lange nach dem Bypass (nicht dem koronaren, sondern dem organisatorischen), bis er bei einer Tochtergesellschaft einen Buchhalter findet, der noch am Unternehmenserfolg interessiert ist. Hier bestellt er seine sechs Tablets. Die Tochter rechnet den Posten am Jahresende mit dem Head Office ab – und alle sind zufrieden, keiner hat irgendwelche Kompetenzen überschritten, der Manager schafft sein Projektziel termingerecht, kriegt den verdienten Bonus und das Unternehmen den erhofften zusätzlichen Umsatz: Schon im ersten Jahr holen die sechs Verkäufer 1,4 Millionen Euro – im Gegensatz zu den null Euro, die der kollernde Oberbuchhalter billigend in Kauf genommen hätte. Warum hat der Manager das gemacht? Warum hat er es nicht einfach bleiben lassen und die Schuld auf den Oberbuchhalter geschoben?

## Voraussetzungen

Angesichts genauso megalomaner wie kleinkariertter Bürokratien ist es verständlich und vor allem bequemer, wenn man beim ersten Anzeichen von Bürokratenwahn die Segel streicht: »Was soll ich machen? Gegen die verdammten Bürokraten komme ich nicht an!« Das höre ich inzwischen oft aus dem Management. Das ist menschlich und verständlich. Den Bürokraten zu zeigen, was 'ne Harke ist, macht aber viel mehr Spaß. Da kommt Freude auf – und Erfolg.

## Wenn es Sie erwischt

Eine Abteilungsleiterin erzählt: »Neulich ertappte ich mich dabei, wie ich einer Mitarbeiterin, die mir von einer recht aussichtsreichen Idee erzählte, erwiderte: »Erzählen Sie mir das nicht! Füllen Sie unser Investitionsformular aus. Dazu ist es da!« Glücklicherweise fiel mir just in dem Moment ein Ausspruch unserer Tochter ein, als sie zwölf und ich wohl für ihre Erwartungen etwas zu streng war: »Sei doch nicht so eine Spießerin!««

Der Bürokratenwahn kann uns alle hin und wieder packen. Sie immunisieren sich am einfachsten, indem Sie sich fragen: Wenn ich diesem Impuls folge – was macht das aus mir in den Augen jedes vernünftigen Menschen?

## Bulldozer-Syndrom

### Fallgeschichte

Ein Kollege schlägt im Meeting vor: »Das kriegen wir doch geregelt! Da nehmen wir einfach 20 000, 30 000 Euro in die Hand und bügeln das mit einer geilen Werbekampagne auf den Zielmärkten A, C und M glatt!« Die Marketingleiterin rastet aus: »Was bilden Sie sich ein? Nur über meine Leiche! Wenn wir das machen, kündige ich sofort.« Und sie stürmt raus.

Wir mussten das Meeting abbrechen. Anderntags wollte ich den Vorfall mit ihr besprechen. Ganz blöde Idee. Sie explodierte wieder. Das ist krank. Logisch. Aber *wer* ist krank?

### Ursachen

Es war nicht der Vorschlag an sich, der die Managerin ausrasten ließ. Es war die Bulldozer-Manier, mit der wir in ihren Entscheidungsbereich eingriffen: über ihren Kopf hinweg. Ohne sie nach ihrer Meinung zu



fragen. Als sie sich nach einigen Tagen beruhigt hatte, sagte sie: »Ich hätte den Vorschlag in ähnlicher Form vorgebracht. Aber dass ihr mir diktiert, wie ich meinen Job zu machen habe? Nur über meine Leiche.« Die Dame ist aber sehr empfindlich? Genau. Genau das sagen alle Bulldozer.

## Kranke Kultur

Der Umgangston im Management ist rau. Über Menschen, die diesen rauen Ton nicht zu schätzen wissen, sagt man (das heißt: sagt der Bulldozer): Not tough enough for business! Gerne zitiert der belesene Bulldozer auch Harry Truman: »If you can't stand the heat, get out of the kitchen.« Damit werden Verbalinjurien entschuldigt, die übergriffig, beleidigend, nicht selten ehrenrührig sind. Was hat den Bulldozer befallen?

Die Managementkultur. Wer sich anständig benimmt, gilt nicht als anständig, sondern als schwach. Originalzitate: »Höflichkeit ist was für Weicheier« oder »Man muss auch was einstecken können!« Auf die Frage, warum er gegenüber Mitarbeitern niemals Bitte oder Danke sage, erwidert ein Manager: »Was glauben die dann von mir?« Krank. Was kost' uns diese Krankheit?

## Krankheitskosten

Dass (manche) Manager unter Bulldozeritis leiden, weiß jedes leidgeprüfte Familienmitglied. Der zwölfjährige Sohn eines Kollegen erklärte mir mal: »Mit Papa kannst du nicht vernünftig reden. Der ist Manager.« – »Äh, hm, ich bin auch Manager.« – »Warum redest du dann wie ein normaler Mensch? Kannst du das auch Papa beibringen?«

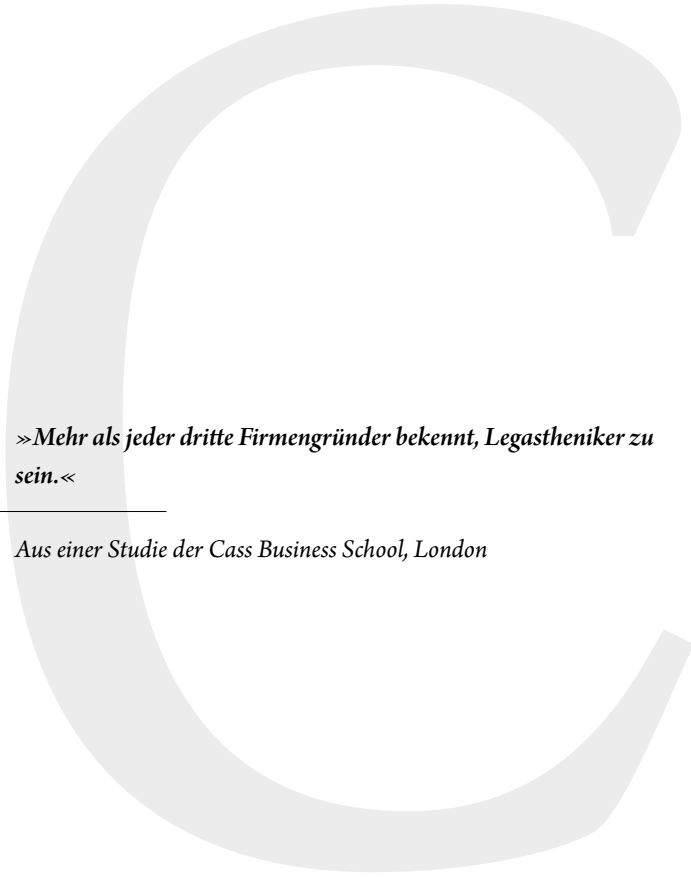
Dass die eigentliche Katastrophe im Management nicht der Manager, sondern seine Kommunikation ist, wissen wir. Schon in der Bibel steht, dass die Stammesführer wirres Zeug redeten und das Volk in die Wüste führten. In einer zeitgemäßen Fassung untersucht dieses

Phänomen eine äußerst lesenswerte Dissertation von Dr. Rixa Kroehl. Dort zu finden beispielsweise: »Doch rund 70 Prozent aller Veränderungsinitiativen scheitern trotz hohen finanziellen Aufwands und vielfältiger Begleitmaßnahmen. Die Hauptursache für das Scheitern dieser Change-Management-Projekte ist mangelhafte Kommunikation. Effiziente und effektive Kommunikation ist für Veränderungsprozesse von herausragender Bedeutung.« Wissen wir. Machen wir bloß selten.

### **Heilmittel**

Im ersten Meeting nach der geplatzten Sitzung gab ich die Meeting-Regel aus: »Wir regieren keinem rein! Wir fragen an. Wir bitten um die Meinung. Wir machen Vorschläge. Wenn wir versehentlich reinregieren, entschuldigen wir uns. Wer reintrampelt, ist ein Bulldozer.« Es hat sechs Wochen, 15 Meetings und viel Nerven gekostet, bis sich endlich jede(r), einschließlich mir, daran hielt. Und: Alle sind glücklich damit. Sogar die Bulldozer. Vor allem: Das Management-Team ist dramatisch produktiver. Die Hälfte der Revierkämpfe und politischen Spielchen fiel weg ...

---



**»Mehr als jeder dritte Firmengründer bekennt, Legastheniker zu sein.«**

---

*Aus einer Studie der Cass Business School, London*

## Cäsaren-Wahn

### Fallbeispiel

Samstagabend, der hart arbeitende Angestellte macht es sich mit Fernbedienung und Chips vor dem Fernseher gemütlich, da bimmelt eine SMS. Sein Chef simst: »Schalten Sie Ihren PC ein, ich habe Ihnen eine Mail geschickt!« Kein Witz. Der Fall ist aktenkundig, die Gazetten berichteten darüber. Was, bei Bunsens Brenner reitet diesen Vorgesetzten? Jede Wette – danach gefragt, würde er im Brustton der verfolgten Unschuld beteuern: »Was haben Sie denn? Es hat geeilt – und eine halbe Stunde Wochenendarbeit hat noch keinem geschadet! Er kann das ja als Überstunde aufschreiben!«

### Ursache

Cäsaren-Wahn ist *die* Berufskrankheit im Management schlechthin, weil die Ansteckungsgefahr im Seuchengebiet exorbitant ist – und die Seuche ist überall. Wer auch nur eine Woche das Kommando, das Sagen, das große Wort hat, ist danach zwangsläufig infiziert. Deshalb erwischt der Wahn auch viele Mütter, Väter, Lehrer, Trainer ...

### Diagnose-Helfer

Kinder und Familienangehörige sind – wenn sie noch den Mund aufzumachen wagen – hilfreich. Ins Lehrbuch eingegangen ist der gebetsmühlenartig wiederholte Satz vieler Teenie-Töchter: »Papa/Mama, du bist hier nicht in der Firma!« Will heißen: Schminke dir den Befehlston ab! Rede wie ein Mensch mit uns!

### Fremdtherapie

Die alten Römer kannten das Problem. Deshalb fuhr beim Triumphzug immer ein Staatssklave auf dem Wagen des Feldherrn mit. Der Sklave hielt ihm nicht nur die goldene Eichenlaubkrone über das

siegreiche Haupt, sondern deklamierte auch während des kompletten Triumphzugs ununterbrochen: »Respice post te, hominem te esse memento!« – »Sieh dich um und bedenke, dass auch du nur ein Mensch bist!« Auf gut Deutsch: »Krieg hier keinen Blähkopf!« Probieren Sie das heute mal! Daraufhin ernten Sie in 80 Prozent der Fälle:

- a) »Ich trage die Verantwortung, ich sage, wo's langgeht!«
- b) »Ich habe doch keinen Feldwibelton an mir!«
- c) »Seien Sie nicht so wehleidig! Unser Umgangston ist rau, aber herzlich!«

Einem Cäsaren etwas weiszumachen funktioniert selten – siehe Nero. Da hilft nur:

### Eigentherapie

- ▶ Immun-Mantra I: »Die Leute sind immer empfindlicher, als du annimmst.«
- ▶ Immun-Mantra II: »Hart in der Sache – aber stets höflich zum Menschen!«
- ▶ Immun-Mantra III: »Ein Großer, der einem Kleinen keinen Respekt zeigt, ist nicht wirklich groß.«
- ▶ Immun-Mantra IV: »Auch wenn es mir selber nichts ausmacht, respektlos behandelt zu werden, behandle ich andere Menschen mit Respekt!«

Woran erkennen Sie übrigens einen Manager, der immun ist gegen den Cäsaren-Wahn? Er/sie sagt täglich zwei Dutzend Mal Bitte und Danke. Cäsaren-Wahnsinnige würden nie auf die Idee kommen – bis sie wie der echte Cäsar von 28 Dolchstößen gepikt murmeln: Et tu, Brute?