

Klaus Schuster

# 11 Managementsünden, die Sie vermeiden sollten

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

**REDLINE** | VERLAG

© des Titels »11 Managementsünden, die Sie vermeiden sollten«  
(ISBN 978-3-86881-038-7)  
2009 by Redline Verlag, FinanzBuch Verlag GmbH, München  
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-verlag.de>

# 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 aufgebremmt 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 willfähigen 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.

