



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

Impressum

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 Print 978-3-86881-038-7

ISBN E-Book (PDF) 978-3-86414-053-2

ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-86414-258-1

6. Auflage 2015

Unsere Web-Adresse:

www.redline-verlag.de

© 2014 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

Epub: [Grafikstudio Foerster](#), Belgern

Inhaltsverzeichnis

Vorwort - Der Sündenfall

Arbeiten Sie sich zu Tode!

Erzählen Sie keinem, was Sie vorhaben!

Stellen Sie die falschen Leute ein!

Machen Sie am besten alles selbst!

Nur ja nix unterschreiben!

Demotivieren Sie Ihre Mitarbeiter!

Haben Sie keinen Spaß!

Reden Sie Chinesisch!

Managen Sie schneller, als Sie denken können!

Setzen Sie Frauen nur zum Kaffeekochen ein!

Seien Sie ein gewissenloser Schuft!

Nachwort – Das Maß aller Dinge

Danksagung

Über den Autor

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 Millionengeschäfte - 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«. Wohl gemerkt:

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 isses 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 – natürlich 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 entgegenen: 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 amüsan 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 starrte 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 aufgebrummt hatten. Wohl gemerkt: 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 Mit-Arbeiter!) 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 aufgebrummt: Es war eben kurz vor Feierabend. Das Problem musste gelöst werden, aber sie hatten Wichtigeres 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 schufteten! 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 Leute 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!«