

# Wenn Manager Mist bauen

Die fünf schlimmsten Fehler –  
und wie Sie diese verhindern



»Reden ist Silber, Handeln ist Gold.«

*Das bessere Sprichwort*

»No action, no satisfaction.«

*Mick Jagger, Action Manager*

Klaus Schuster

# **Wenn Manager Mist bauen**

Die fünf schlimmsten Fehler – und wie Sie diese verhindern

**REDLINE** | VERLAG

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://d-nb.de> abrufbar.

**Für Fragen und Anregungen:**

[schuster@redline-verlag.de](mailto:schuster@redline-verlag.de)

1. Auflage 2014

© 2014 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH,  
Nymphenburger Straße 86  
D-80636 München  
Tel.: 089 651285-0  
Fax: 089 652096

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: Ulrike Kroneck, Melle-Buer  
Umschlaggestaltung: Pamela Machleidt, München  
Umschlagabbildung: shutterstock.com  
Satz: Georg Stadler, München  
Druck: CPI, Ebner & Spiegel, Ulm  
Printed in Germany

ISBN Print 978-3-86881-530-6  
ISBN E-Book (PDF) 978-3-86414-636-7  
ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-86414-637-4

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

**[www.redline-verlag.de](http://www.redline-verlag.de)**

Beachten Sie auch unsere weiteren Imprints unter  
[www.muenchner-verlagsgruppe.de](http://www.muenchner-verlagsgruppe.de)

# Inhalt

<b>Vorwort: Vom Mist im Management</b> .....	11
<b>Teil I – Die fünf schlimmsten Fehler</b> .....	15
<b>Der Action Manager</b> .....	17
Managen Sie noch oder bewegen Sie schon? .....	17
Sind Sie ein Action Manager? .....	19
Die Affen regieren den Zoo .....	21
Warum werden gute Manager schlecht? .....	23
<b>Fehler 1: Hybris – »Ich bin Gott! Ich weiß alles!«</b> .....	25
Warum legen sich Manager auf die Nase? .....	26
Was Piëch sah .....	27
Ego macht blind.....	28
Die Listen-Blindheit.....	29
Blind durch Schablonen.....	30
Die Verblendung der Optimisten.....	31
Manager, blind vor Angst.....	32
Motivblinde Vorgesetzte .....	33
Nerd-Blindheit .....	35
Open Focus.....	36
Priming: Augen auf! für Fortgeschrittene .....	38
<b>Fehler 2: Logorrhö – »Quatsch mir das Ohr blutig!«</b> .....	41
Was regt Sie am meisten auf? .....	41
Mein Boss, der Logorrhötiker.....	42
Hilfe! Meine Mitarbeiter quasseln mich zu Tode!.....	44
Auf den Punkt! .....	46
Besprochen heißt erledigt.....	47
Was soll man mit solchen Chefs anfangen? .....	47
Reden Sie sich nicht um Kopf und Kragen! .....	49
Point of No Return.....	50
Wer steht, quasselt nicht.....	51
Manager sind paranoid.....	52

Mut zur Action .....	53
Existenzielle Logik der Angst.....	54
Das Geheimnis der Action Manager .....	54
Vom Reden zum Handeln.....	55
Der Drang zum Handeln .....	57
<b>Fehler 3: Inputitis – »Sei sinnlos!«.....</b>	<b>61</b>
Das G'schaftelhuber-Syndrom.....	61
Immun gegen Inputitis .....	62
Stell dich dumm! Der Impression Manager.....	64
Tanjas Story: Management by Impotenz.....	65
Der Availability Bias.....	66
Adverse Action: Sinn unerwünscht .....	68
Die operative Versuchung.....	69
Das Operativ-Verbot .....	71
Raus aus dem Single Loop! .....	72
Tool-Befriedigung .....	73
Helges Story.....	75
Konzentration aufs Wesentliche.....	75
E-Mail-Paranoia .....	77
Sag Nein! Mach Triage!.....	78
Brutal-Triage .....	79
Core Analysis.....	80
Mach, was Sinn macht!.....	82
<b>Fehler 4: Hierarchitis – »Diese Penner da oben!«.....</b>	<b>85</b>
Warum bewegt sich nix? .....	85
Mach's einfach!.....	87
Motivation ist Käse .....	88
Manager in Schockstarre .....	89
Der Super-Motivator.....	90
Der Napoleon-Komplex.....	92
Responsibility Transfer .....	94
Warum Männer verantwortungslos sind .....	95
Guerilla Management.....	97
Die Meeting-Misere: Lateral diffusion.....	99
Die Verantwortung übernehmen .....	100
Wie gut sind Sie? .....	102

<b>Fehler 5: Hopping – »Die nächste Sau durchs Dorf!«</b> .....	105
Wer ist der größte Feind des Managers? .....	105
Wofür eigentlich werden Manager bezahlt? .....	106
Entweder Sie oder die Organisation.....	107
Die hopper-taugliche Organisation .....	109
Das Platon-Axiom .....	110
Vom Saulus zum Paulus.....	111
Arbeiten Sie auf der richtigen Baustelle? .....	112
Tote Pferde reiten .....	114
Kunden hassen Hopper.....	115
Kundenorientierung für Hopper.....	116
Mach fertig! heißt auch: Denk fertig!.....	118
Der OHH: Manager der Zukunft! .....	119
Effektive Kommunikation .....	120
Hopping ist kein Analyse-Ersatz! .....	122
Schweine-Meetings .....	123
Der Chef-Killer .....	124
Wie Chefs sich selbst sabotieren .....	125
Die Quadratur des Kreises.....	127
Zieh dein Ding durch! .....	128
<b>Teil II – Mit fünf Fingern gegen fünf Fehler</b> .....	131
<b>Die Fünf-Finger-Methode</b> .....	133
Warum sind Sie so genial? .....	133
Der Bug Buster: Wo steckt der Fehler? .....	135
Der Case der 20 Wohnungen.....	141
Der Case der Fünf-Finger-Sanierung .....	143
Welcher Typ sind Sie? .....	145
Fünf Finger – Fünf Typen.....	146
Wann sind Sie wer? .....	148
Wie komplett sind Sie? .....	149
Der komplette Manager .....	150
<b>Motiviert bis in die Haarspitzen!</b> .....	153
Die brennendste Frage des 21. Jahrhunderts.....	153
Augen auf: Wo sitzt der Frust?.....	154
Was Sinn macht: Kill den GroFF!.....	155

Was Niki Lauda übersah.....	156
Motivier endlich!.....	157
Motivier mit Sinn!.....	158
Motivier einfach!.....	159
Mach fertig: Fertig jammern!.....	161
Woran erkennt man die besten Manager? .....	163
Das Action-Motivation-System.....	164
Eigenmotivation .....	166
<b>Die Feinde des Action Managers.....</b>	<b>169</b>
Der größte Witz der Weltgeschichte.....	169
Der Geht-nicht!.....	170
Der Nicht-zuständig!.....	173
Der Bringt-nichts! .....	175
Der Cover-your-ass!.....	177
Der Wie-soll-das-gehen? .....	178
Der Die-wollen-nicht! .....	179
Der Das-ist-ein-Problem!.....	180
Der Semmelweis-Reflex.....	182
<b>Action Transformation .....</b>	<b>185</b>
Too little, too late.....	185
Mit dem Daumen sehen.....	186
Was übersehen Sie? .....	187
Der Sweet Spot.....	188
Scham macht blind.....	189
Mit dem Zeigefinger transformieren .....	191
Machen heißt Wandeln .....	192
Mittelfinger-Transformation: Mach Sinn!.....	194
Sinn machen:	
Authentische Erfolgsmodelle & Appreciative Inquiry ...	196
Ringfinger-Simplizität .....	198
Fertig ist nie!.....	198
Persönliche Transformation.....	199
<b>Leben heißt Action.....</b>	<b>203</b>
Der Nicaragua-Effekt.....	203
Haben Sie den Gorilla gesehen? .....	205



Das Geheimnis des Misserfolgs .....	206
Genialität der Simplizität .....	207
Simpel ist nicht stressig genug .....	208
Wer will schon wirklich? .....	210
Management ist Selbstmanagement .....	211
<b>Wie viel Action verträgt die Welt? .....</b>	<b>213</b>
Das Genovese-Syndrom .....	213
Ich kam, sah – und jammerte .....	214
Leistung wird bestraft .....	215
Souveränität folgt Action .....	216
Das Rilke-Kriterium .....	217
Eine von zwölf .....	218
Was wollen Sie wirklich? .....	219
Lass es raus! .....	220
Weil es das Richtige ist .....	221
<b>Über den Autor .....</b>	<b>222</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>223</b>



# Vorwort: Vom Mist im Management

Warum bauen Manager so viel Mist?

Man braucht bloß die Zeitung aufzuschlagen, um die neuesten anrühigen Meldungen aus dem Management zu lesen. Man braucht lediglich vertraulich mit Managern und Mitarbeitern zu reden, um zu hören: »Die da oben machen so viel Unfug – das können wir gar nicht alles ausbügeln!« Warum bauen Manager so viel Mist?

Weil sie geldgeil sind? Das ist die Lieblingsthese mancher Politiker. Weil sie inkompetent sind? Das vermuten Leitartikler. Ich berate, coache und trainiere seit zig Jahren Führungskräfte aller Branchen und Ebenen und kann sagen: Ich kenne nur ganz wenige Manager, die gierig oder dumm sind. Aber ich werde täglich mit jeder Menge Mist im Management konfrontiert und ständig fragen mich Führungskräfte: »Bei uns läuft so viel schief! Woher kommt das? Was ist die Ursache?« Ich kann jeden einzelnen Bockmist binnen Kurzem abstellen – darauf bin ich stolz, von dieser Fähigkeit lebe ich. Aber was *die eigentliche* Ursache, der Single Most Important Factor für die Entstehung so vieler unterschiedlich müffelnder Arten von Mist im Management ist – ich hätte es nicht sagen können. Bis zu jenem schicksalhaften Tag am Zoo.

An diesem Wintertag machten meine Gattin und ich einen Abendspaziergang am Tiergarten unserer Stadt vorbei. Wir sahen, wie Hunderte Autos den verschneiten Parkplatz verließen. Nur ein kleiner blauer Renault steckte in einem Schneeloch fest und fräste festgefahren in verzweifelterm Falsett sein Reifenprofil ab. Nach etlichen vergeblichen Anläufen versuchte seine ältere Fahrerin mit bloßen Händen, das Rad auszugraben. Links und rechts strömten die Zoo-besucher an ihr vorbei.

Manche ignorierten sie pointiert, andere schauten mitleidig auf sie herab, etliche gaben gute Ratschläge (»Fußmatte drunterlegen!«), einige Jugendliche kühlten ihr Mütchen mit Sprüchen wie »Na, Omi, noch 'ne Runde Fitness?«.

Es müssen Hunderte Besucher an ihr vorbeigelaufen sein und meine Frau und ich waren bereits auf dem Weg zu ihr, als ein junger Mann aus der vorbeiströmenden Menge trat. Er bat die Frau, hinter dem Steuer Platz zu nehmen, das Beifahrerfenster herunterzulassen und im zweiten Gang sacht anzufahren. Er stemmte seine linke Schulter gegen den Rahmen des Fensters, hob das kleine Auto aus der Federung und lupfte es aus dem Loch. Der Motor heulte, das rechte Rad bekam Grip, der Wagen schoss pfeilartig aus dem Loch und die Fahrerin schlingerte mit quietschenden Pneu's über den Platz. Der junge Mann drehte sich um, ließ seinen Blick über die ignorante Menschenmenge schweifen und als sein strahlender Blick den meinen traf, spürte ich nicht nur die geballte Ladung seiner Verachtung für die hirnlose Menge, sondern buchstäblich den Blitz der Erkenntnis einschlagen: Heureka!

Heute noch bereue ich, dass ich den Namen des jungen Mannes nicht erfragt, mich nicht bei ihm bedankt habe. Denn er lieferte an jenem kalten Wintertag die perfekte Metapher und die monokausale Erklärung für den gesammelten Mist im Management: Die Welt ist nicht »komplex!« Die Dinge verändern sich nicht »dynamisch!« Ganz im Gegenteil: Jeder Halbidiot sieht heute, was getan werden müsste – aber er tut es nicht. Der Renault steckte jaulend fest. Es war allen, wirklich allen klar, was getan werden musste – genau darin bestand die Banalität des Problems! Aber: Es wurde – aus welchen Gründen auch immer – nichts getan. So läuft das heute in Politik, Gesellschaft, Unternehmen, Vereinen und Familien: Es muss was getan werden – aber es wird nicht gemacht. Es wird nicht gehandelt, nicht entschieden, nicht umgesetzt, nicht realisiert. Um es mit Mick Jagger zu sagen: »No action – no satisfaction.«

Was wir heutzutage im Management erleben, ist gepflegte und geschäftige Passivität, ist gut getarnte Inaktivität, das Gegenteil von Action Management – um dem Phänomen ein Branding-Etikett zu verpassen. Es wird heutzutage wahn-sinnig viel gelabert, analysiert, geplant, gemeetet – aber bewegt wird nur noch wenig und das dann oft zu langsam und zu kompliziert. Manager wurschteln munter vor sich hin. Aber sie tun nicht (mehr), was getan werden muss. Warum nicht?

Was hält intelligente, kompetente Führungskräfte, Hochleister, Leistungsträger, High Potentials, Young Professionals, Mütter, Väter und andere vernünftige Leute davon ab, das zu tun, was getan werden muss? Das hat viele Gründe? Nein. Es gibt nur fünf! Wenn Manager Mist bauen, wenn es sie der Länge

nach auf die Nase legt, sind daran nur fünf Ausrutscher schuld. Diese fünf Ausrutscher sind allgegenwärtig. Und: Sie sind vermeidbar. Genau das tun wir auf den folgenden Seiten. Wir vermeiden sie.

Wenn Sie am Ende dieses Buches angelangt sind, werden Sie weiterhin viele Vorgesetzte, Konkurrenten und Kollegen ausrutschen und sich flachlegen sehen. Ihnen selbst wird das nicht mehr passieren. Weder im Beruf noch im Privatleben. Das ist das Versprechen, das ich Ihnen gebe.

Dieses Versprechen werde ich einlösen.

Jetzt.



# **Teil I – Die fünf schlimmsten Fehler**





# Der Action Manager

»You recognize the right thing fairly easily: All the idiots fight it!«

*Norman S., Group Product Manager*

»Wenn du wirklich was drauf hast, hast du jede Menge Feinde.  
Sei stolz drauf.«

*Julie N., Abteilungsleiterin*

## Managen Sie noch oder bewegen Sie schon?

Alle guten Menschen spüren den Action Impuls. Sie sehen den Müll, sie tragen ihn runter. Sie sehen den Renault, sie schieben ihn raus. Nur so werden Probleme gelöst und Aufgaben erfüllt. Das ist selbstverständlich? Genau das ist es nicht. Nicht mehr. Nicht in unserer Zeit. Das Leistungsprinzip wurde schon lange abgeschafft. Es hat bloß noch keiner gewagt, das laut aufzuschreiben. Leistung lohnt sich? Träum weiter! Heute gilt:

### **Action Fact**

Wer anpackt, wird bestraft!

Zum Beispiel Beate. Sie ist Abteilungsleiterin bei einem internationalen Konzern. Zurzeit stehen die Zeichen auf Sturm, ein A-Kunde droht mit Absprung. Der Vertriebsleiter ruft die Mächtigen des Konzerns zu einem Eskalationsmeeting (tolles Buzzword) zusammen, mehrere Millionen Jahresgehalt sind versammelt. Beate liest die Einladung und stutzt: Das Meeting hat keine Agenda. Niemandem sonst scheint das aufzufallen. Das Meeting startet.

Der Vertrieb moniert die wenig attraktive Produktpalette. Das Produktmanagement wirft dem Verkauf vor, den Deal verschlafen zu haben. Der Chefcontroller meint, die Logistik sei zu langsam. Für alles findet man eine Erklärung. Schließlich kennt man sich aus. Man weiß, was zu tun ist. Das leitende Vorstandsmitglied betrachtet das Meeting als Erfolg und will es eben beenden, da fragt Beate: »Wer führt denn nun bis wann welche Aktion durch und wer verantwortet jeweils die Aktionen?« Antwort des Vorstandsmitglieds: »Lassen Sie mal gut sein! Es wissen doch alle, was zu tun ist. Belasten Sie unsere Initiative bitte nicht mit unnötiger Bürokratie!« Beate kriegt den Mund nicht zu. Sie ist, mal wieder, fassungslos.

### **Action Fact**

Sie wollen was bewegen? Viel Glück auch!

Beate will etwas bewegen und kriegt prompt eins aufs Maul. Wenn Beate brav mitlabern würde in Meetings, würde man sie in Ruhe lassen und befördern, »bebonussen« und bespaßen wie alle anderen mitlaufenden Mistbauer auch. Wenn sie dagegen etwas bewegen möchte und darauf hinweist, dass jede Maßnahme ein Ziel und einen Verantwortlichen braucht, kriegt sie Ärger und mindert ihre Karriereaussichten (weswegen viele Führungsfrauen irgendwann entnervt aufgeben – Männer gehen in die innere Emigration). Das ist pervers? Nein, das ist modernes Management: Wer wirklich etwas bewegen will, wird abgestraft – zur Hölle mit den Konsequenzen! Diese waren in Beates Fall drastisch.

Den Kunden, um den es im Meeting ging, hat der Konzern verloren. Natürlich. Nasenlandung. Weil einige der besprochenen Aktionen nicht durchgeführt wurden. Nicht aus bösem Willen, sondern weil sich keiner so recht dafür zuständig fühlte. Zuständigkeit war auch nicht Thema des »Eskalationsmeetings«. Zuständigkeit ist ein Fremdwort für Mistbauer. Das finden Sie ein wenig hart formuliert? Dann sollten Sie mal Beate hören.

Beate tobt mindestens zweimal die Woche: »Was soll man mit solchen Vorgesetzten anfangen? In den Orbit schießen? Die ruinieren unser Business! Die fahren Kunden sauer! Wir verlieren Millionen Umsatz, bloß weil die zu dämlich sind, in einem Meeting Verantwortlichkeiten festzulegen!« Sie können Beates Wut verstehen? Das ist ein Hinweis darauf, dass Sie kein gewöhnlicher

Mensch sind. Dass Sie über eine seltene Schlüsselfähigkeit verfügen. Wollen Sie es genauer wissen?

## Sind Sie ein Action Manager?

Selbstverständlich meine ich im Folgenden immer auch »Managerin«, wenn ich »Manager« sage. Aber das dachten Sie sicher schon, nicht wahr? Das folgende Item-Inventar ist einfach zu bedienen. Kreuzen Sie an, welcher Aussage Sie spontan und aus dem Bauch heraus *stark* zustimmen:

- Das Wichtigste bei der Arbeit sind exakt definierte Aufgaben und Ziele.
- Das Wichtigste bei der Arbeit ist, dass was vorangeht.
- Mich ärgert, wenn Dinge nicht den geregelten Gang gehen.
- Es ärgert mich, wenn die Dinge nicht vorwärtskommen.
- Es kommt darauf an, was man reinsteckt.
- Es kommt darauf an, was dabei rauskommt.
- Am Ende des Tages kommt es darauf an, wie wir dastehen.
- Am Ende des Tages kommt es darauf an, was ich heute konkret zum Unternehmenserfolg beigetragen habe.
- Meetings müssen sein.
- Es wird zu viel gelabert und zu wenig angepackt.
- Immer zuerst: gründliche Analyse!
- Analyse ist wichtig, Handeln ist wichtiger.
- Hauptsache, es geht was!
- Aktionismus ist nicht Effektivität.
- Wer schreibt, der bleibt.
- Die Menge seiner Aktennotizen ist kein Beleg für die Wirksamkeit eines Managers.
- Die beste Lösung gewinnt!
- Es ist mir egal, von wem die beste Lösung kommt: Ich setze sie um.
- Vorbereitung ist die halbe Miete!

- Ich weiß, was Paralysis through Analysis ist.
- Schnelle Lösungen sind gute Lösungen.
- Richtige Lösungen sind gute Lösungen.
- Man muss den Mitarbeitern sagen, was getan werden soll.
- Angewiesen heißt nicht ausgeführt!
- Zeitnahe Beschlüsse sind entscheidend.
- Beschlossen heißt nicht umgesetzt!
- Ein guter Chef hat alles im Blick.
- Ein Vorgesetzter, der die Kundenkorrespondenz korrigiert, gehört gefeuert!
- Möglichst viele Projekte anstoßen!
- Was ich anpacke, ziehe ich durch – oder beende es.
- Ich habe ständig ein Dutzend Projekte am Laufen.
- In meinem Führungsbereich gibt es keine U-Boot-Projekte.
- Neue Ideen sind gute Ideen.
- Ideen sind nur so gut wie ihre Realisierung und Wirkung.
- Status und Gehalt sind der Spiegel meiner Kompetenz.
- Ich möchte Dinge bewegen, zum Besseren verändern.
- Kein Status quo ist perfekt.
- Ich weigere mich, Missstände hinzunehmen.
- Generelle Lösungen sind bessere Lösungen.
- Wie der Bayer sagt: A bissel was geht immer ...
- Status spricht Bände.
- Erfolg schlägt Status.
- Ich bin gut.
- Ich will besser werden.
- Anordnungen sind Anordnungen.
- Es ist manchmal klüger, danach um Entschuldigung als davor um Erlaubnis zu bitten.
- Ich bemühe mich um das Commitment der zuständigen Stellen.

- Ich bin nicht an Zuständigkeit, sondern an Ergebnissen interessiert.
- Ich arbeite gerne mit fachkompetenten Kollegen zusammen.
- Ich arbeite gerne mit Menschen zusammen, die anpacken.

Zunächst: Ich bitte um Entschuldigung. Dieser Test war hinterhältig. Ich kenne Manager mit MBA, die bei diesem Test so was von durchrasseln ... Einige erkennen bis zum letzten Item nicht das Konstruktionsprinzip dieses Röntgengerätes für Managementkompetenz. Schon nach wenigen Statements war Ihnen das klar? Gratuliere!

Gut erkannt: Der Test ist dichotomisch aufgebaut. Jedes erste Statement ist typisch für Passivmanager, weil es zur Passivität aufruft oder sie implizit zu rechtfertigen sucht. Jeweils jedes zweite Statement ist typisch Action Manager, weil es zur Tat, zum Handeln aufruft. Wenn einige Items unklar sind: Sie klären sich im weiteren Verlauf des Buches. Natürlich stimmen alle aufgeführten Aussagen! Die ersten wie die jeweils zweiten. Analyse ist wichtig! Meetings sind wichtig! Aber wenn sie wichtiger werden als die Tat, die Action, das Bewegen, das Verändern, das Erreichen – dann baut der Manager Mist und dann haben wir das Management, das wir gerade umfänglich erleben: Die Löwen wollen etwas bewegen – aber die Affen regieren den Zoo.

## Die Affen regieren den Zoo

Und alle sind zufrieden damit. Könnte man meinen. Da steckt ein kleiner blauer Renault im Schneeloch fest, die Fahrerin ist verzweifelt – aber keiner hilft, Hunderte ziehen feixend an ihr vorüber, was ist schon dabei? Da droht ein Zwölfender mit Absprung, doch der halbe Vorstand labert nur dumm rum, verzichtet auf konkrete Ziele und Zuständigkeiten – aber was soll's? Juckt doch keinen! Wer im Management etwas bewegen will, ist selber schuld. Das ist eben nicht mehr möglich in unseren Zeiten! Die Affen sind offensichtlich in der Mehrheit, die Löwen in der Minderheit. Ich konnte das lange nicht glauben. Ich wollte es nicht. Ich konnte es nicht fassen, nicht verstehen.

Deshalb lud ich vor Monaten einige Hundert Führungskräfte ein, mir von den Affen in ihrem Zoo zu berichten. Ich dachte: »Wenn die Mehrheitsverhältnisse so sind wie vor dem Zoo in Ljubljana oder bei Beate im Vorstand, antworten

sicher nur ein, zwei Dutzend. Denn niemand redet gerne über so eine Misere.«  
Wie ich mich täuschen sollte!

Innerhalb weniger Tage brach ein Wut-Tsunami los, der meine Mailbox bersten ließ. Die Führungskräfte tobten sich in einer Art und Weise bei mir aus, wie ich es noch nie erlebt hatte. Der Rücklauf betrug das Zehnfache dessen, was kommerzielle Umfragen erzielen, wie mir ein befreundeter Marktforscher grün vor Neid versicherte. Er bot mir einen fünfstelligen Betrag für die Ergebnisse. Ich kann verstehen, warum (natürlich habe ich abgelehnt, was denken Sie?): Die Ergebnisse sind explosiver als ein Knallfrosch in der Feuerwerksfabrik.

Denn unter ihresgleichen und dem Siegel der Anonymität berichteten die befragten Führungskräfte und High Potentials, wie es tatsächlich zugeht in Management und Business, woher Lehman, Fukushima und der Euro-Crash wirklich kommen. An dieser Stelle meinen herzlichen Dank an Sie alle: Das ist Ihr Buch. Anonymisiert wurden die Berichte aus einem simplen Grund: Wenn herauskommt, wer hier die Wahrheit über den Mist im Management sagt, sind der- und diejenige ihren Job los. Also habe ich die Berichterstatter des Action Managements bis zur sprichwörtlichen Unkenntlichkeit anonymisiert (you know who you are). Deshalb heißt Beate (s. o.) im echten Leben auch nicht Beate. Beate ist noch nicht einmal eine Frau – aber wenigstens hat »Beate« noch ihren Job. Was pervers ist. Warum muss Beate um ihren Job bangen, während ihr munter laberndes Vorstandsmitglied lustig weiter Unfug treiben, fahrlässig Kunden verlieren und Umsatz vernichten darf?

Und so geht das nicht bloß in Beates Unternehmen zu. In vielen Unternehmen haben inzwischen die Passivmanager das Ruder übernommen, bestimmen den Kurs, haben das Sagen, verteilen Boni, Projekte und Beförderungen. Und natürlich bevorzugen Passivmanager andere Passivmanager. So reproduziert sich der Planet der Affen ständig selbst. Verdammte Affen – Vorsicht! Ich habe wie Sie einen heiligen Zorn auf alle Bremser, Verhinderer und Betonköpfe, die am traurigen Zustand unserer Welt schuld sind. Aber wenn wir jetzt munter über die Affen im Management schimpften, würden wir eine entscheidende Frage übersehen: Woher kommt die ganze Affenbande?

## Warum werden gute Manager schlecht?

Beates Story ist schockierend. Der Schock verdoppelt sich, wenn man weiß: Das leitende Vorstandsmitglied, das in besagtem Meeting diesen Riesenbockmist produzierte, war als Jungmanager top. Wenn damals ein Kunde abzuspringen drohte, ließ er nicht in wohlfeilen Meetings halbgeare Schuldzuweisungen sammeln, sondern fuhr eigenhändig raus zum Kunden und holte ihn wieder ins Boot. Heute tut er das nicht mehr. Er bewegt fast nichts mehr. Er bremst und bewahrt hauptsächlich. Wie konnte das passieren? Wie wurde ein so guter Manager so schlecht?

Niemand stellt diese Frage. Die meisten Berater, Coaches, Ratgeber und Führungskräfte selbst kreisen um die Frage: Wie können Führungskräfte besser werden? Warum es so viele schlechte Führungskräfte gibt, scheint kaum jemanden zu interessieren (bis auf deren Opfer). Dabei sollte uns diese Frage brennend interessieren: Denn wenn ein so toller Jungmanager plötzlich schlecht wird – droht uns dann diese Gefahr auch? Ist Bockmist ansteckend?

Wenn gute Manager schlecht werden – wie geht das? Werden sie schlecht wie Obst nach zwei Wochen? Wie Fleisch an der Sonne? Sicher kennen auch Sie einige Menschen, die früher ganz patent waren, mit hohem Potenzial, die was bewegt haben, aber heute keine Wurst mehr vom Teller ziehen, Unfug reden, kaum mehr (rechtzeitig) entscheiden und sich dauernd irgendwelche Ausrutscher leisten. What happened? Wurden sie über Nacht impotent? Wurden sie korrupt? Das ist die Lieblingserklärung einiger Politiker und Redakteure und wenn es so einfach wäre, wäre das prima. Doch der Vorstand in Beates Beispiel nahm kein Bestechungsgeld dafür, dass er sich in peinlichster Weise auf die Nase legte. Auch er war einmal ein Löwe. Heute macht er sich zum Affen. Was ist passiert? Ist er wirklich korrupt? Nein, er ist ausgerutscht.

### **Action Fact**

Gute Manager werden nicht schlecht. Sie rutschen aus.

Genau das ist das Gefährliche daran: Nicht nur die Idioten und Affen rutschen ständig aus. Ausrutschen können wir alle. Es gibt so vieles, worauf man täglich achten muss – und deshalb so vieles, wobei man sich auf die Nase legen kann. Wirklich? Nein. Es gibt nicht unendlich viele Stolperfallen für Mana-