

# Lernen aus Lastern

## DIE SIEBEN URSÜNDEN DES MANAGEMENTS

Neid, Habgier, Hochmut - für Papst Gregor I. waren diese und weitere vier Eigenschaften nicht nur unliebsame Laster. Sie galten ihm als Wurzel aller Sünden, Vor 1.600 Jahren formulierte das damalige Kirchenoberhaupt einen Lasterkatalog - und stellte damit einen Verhaltenskodex auf, der verblüffend aktuell für das heutige Management ist, Die Liste liefert Antworten auf die Frage: Was zeichnet eine gute Führungskraft aus?

Foto: wikicommons



**Preview:** • Papst Gregors Liste: Ein Lasterkatalog als Managementpamphlet • Superbia: Warum Hochmut zum Scheitern führt • Avaritia: Weshalb Habgier einsam macht • Luxuria: Wie Luxus Lästermäuler lockt • Ira: Weshalb Zorn zu Fehlentscheidungen führt • Gula: Über die Wurzel vom Übermaß an Sex and Drugs • Invidia: Warum Missgunst das Lernen verhindert • Acedia: Wie der Träge im Mittelmaß versumpft

Nach welchen gemeinsamen Prinzipien führen wir unsere Organisation? Und: Wie sollen sich unsere Führungskräfte verhalten? Das sind zwei entscheidende Fragen heutiger Manager. Was viele sich vielleicht nicht klarmachen: Die Fragen sind alt. Schon in der Antike beschäftigten sich Würdenträger mit der Herausforderung, Organisationen und Menschen zu führen. Besonders die religiösen Führer in der christlichen Kirche standen vor Anforderungen, die auch jeder moderne Manager kennt: Sie benötigten eine Führungsphilosophie und Führungsleitlinien.

Denn nachdem der christliche Glaube im Jahr 380 römische Staatsreligion geworden war, entwickelte sich die Kirche zu einer konzerngleichen Organisation. Ihre damals schon zahlreichen Bistümer sowie Orden und Klöster im gesamten römischen Reich lassen den Vergleich mit einem multinationalen Unternehmen mit vielen Tochtergesellschaften zu. Den Kirchenoberen war klar: Wenn die Amtsträger in der Kirche intern kein gutes Vorbild sind und sie ihren Mitarbeitern keine Verhaltensorientierung geben, bricht ihre Organisation schnell auseinander.

#### Frühe Führungsleitlinien: Der Lasterkatalog von Papst Gregor

Kein Wunder also, dass ein damaliges Kirchenoberhaupt etwas entwickelte, das wir heute als Leitlinien bezeichnen würden: Ende des 6. Jahrhunderts formulierte Papst Gregor I. den sogenannten Lasterkatalog.

Darin benannte er sieben Wurzelsünden, die jeder Mensch vermeiden sollte. Fälschlicherweise werden diese Sünden oft als Todsünden bezeichnet. Tatsächlich aber sind es sieben schlechte Charaktereigenschaften bzw. sieben Laster. Diese verleiten dazu, echte Sünden zu begehen. Die Laster sind also Ursache und Wurzel von Sünden - darum auch „Wurzelsünden“ (richtig wäre eigentlich: „Sündenwurzeln“). Sie beschreiben Einstellungen und Haltungen, die zu einem Fehlverhalten führen und Fehlentwicklungen nach sich ziehen können.

Das Besondere: Die von Papst Gregor I. vor 1.600 Jahren formulierten Wurzelsünden sind bei näherer Betrachtung heute noch relevant. Und das vor allem für Manager. Denn aufgrund ihrer herausgehobenen Position sind nicht wenige von ihnen für das ein und andere Laster wie Ruhmsucht oder Besitzgier durchaus anfälliger als andere Menschen. Umgekehrt gilt: Manager, die als

Führungspersönlichkeiten eine hohe Akzeptanz bei ihren Mitarbeitern erzielen, vermeiden die Wurzelsünden intuitiv.

Wie aber sehen die Wurzelsünden im Einzelnen aus? Wovon also sollten Sie sich als Manager frei machen? Was passiert, wenn Sie es nicht tun? Und wie können Sie den sieben verhängnisvollen Lastern am besten vorbeugen?

### Wurzelsünde 1: Superbia - Hochmut, Ruhmsucht, Stolz

Für Gregor I. war das schwerste Laster der Hochmut. Denn er war für ihn Ausdruck einer überzogenen Ich-Bezogenheit. Der

Hochmütige begreift sich demnach nicht mehr als Teil eines großen Ganzen. Er fühlt sich seinem Umfeld überlegen und gibt sich Allmachtsfantasien hin. Er glaubt: „Ich kann alles steuern, beherrschen und tun.“ Dem Hochmütigen fehlt die Demut. Er ist sich seiner Angewiesenheit auf andere und seiner Grenzen nicht mehr bewusst.

Auch Manager sind vor Hochmut nicht gefeit - vor allem, wenn sie schon oft ihre Exzellenz bewiesen und Überdurchschnittliches geleistet haben. Leben sie dann in einem Elfenbeinturm und umgeben sie sich nur noch mit Bewunderern und Hofschranzen, besteht die Gefahr, dass sie den Realitätsbezug verlieren. Dann ist ein Scheitern

absehbar. Denn Hochmut kommt bekanntlich vor dem Fall.

#### Prävention:

- Umgeben Sie sich mit Personen mit Rückgrat, die Ihnen ehrliches Feedback geben.
- Begeben Sie sich ab und zu bewusst in Milieus, in denen Ihr beruflicher Status wenig zählt.

### Wurzelsünde 2: Avaritia - Geiz, Habgier, Habsucht

„Hauptsache, ich gewinne“, „Hauptsache, ich stehe gut da und komme voran“. Wer ausschließlich in solchen Kategorien denkt

## Sieben Laster-Fallen für Manager

Er ist 1.600 Jahre alt, aber immer noch aktuell: der Lasterkatalog von Papst Gregor I. Darin benannt sind sieben menschliche Laster - alles charakterliche Schwächen, für die Manager besonders anfällig sind und die sie überwinden müssen, um in ihrer Position einen guten Job zu machen.

Laster/ Wurzelsünde	Zu viel davon	Zu wenig davon	Als Tugend In Balance
<b>Superbia</b> (Hochmut)	Neigt zur Selbstüberschätzung. Denkt, er sei etwas Besseres. Ist blind für Feedback. Ist nicht mehr in der Lage zu lernen. Gilt als arrogant.	Neigt zum Selbstzweifel. Lässt sich zu schnell von seinem Konzept abbringen. Tut sich schwer, eine Position und einen Weg zu verteidigen.	Ein gesundes Maß an Selbstbewusstsein und Überzeugungen. Genügend Demut, um sich nicht zu überschätzen. Ist dankbar für Feedbacks.
<b>Avaritia</b> (Geiz)	Denkt nur noch an sich. Ist egoistisch. Hat keine Probleme, einen Geschäftspartner oder Mitarbeiter zu übervorteilen. Am Ende muss er stets gewinnen.	Vernachlässigt Eigeninteressen. Verschenkt gerne alles. Zieht oft den Kürzeren und bleibt letztendlich auf der Strecke.	Denkt in einem gesunden Maß auch an seine eigenen Interessen.
<b>Luxuria</b> (Verschwendung)	Schätzt die Dinge nicht mehr. Neigt zur Verschwendung. Statussymbole und Luxus werden zum Hauptmotiv des Handelns.	Materielle Entsagung prägt das Handeln und wird auch von anderen erwartet.	Kann auch Dinge genießen. Hat eine gute Balance zwischen Arbeiten und dem wertschätzenden Umgang mit dem Erreichten.
<b>Ira</b> (Zorn)	Jähzorn und Aggression prägen oft das Handeln. Andere werden gerne als Feinde gesehen, die besiegt werden müssen.	Unterdrückt seine Emotionen. Versucht diese so im Griff zu halten, dass er davon krank wird. Ist für das Umfeld nicht lesbar, da er keine Reaktionen zeigt.	Steht zu seinen Emotionen und tritt seinem Umfeld authentisch gegenüber.
<b>Gula</b> (Völlerei)	Neigt zur Suchtgefahr, um den Alltag zu ertragen (Essen, Alkohol, Drogen, Spiele).	Askese und Entsagung prägen das Handeln und Denken.	Hat ein positives Verhältnis zu den sinnlichen Dingen des Lebens. Essen, Trinken und sonstige Genüsse sind in einer gesunden Balance.
<b>Invidia</b> (Neid)	Gönnt anderen nichts. Es ist für ihn unerträglich, dass andere besser sind, mehr haben usw. Statt sich selber in Frage zu stellen und daraus zu lernen, zerstört er lieber andere,	Orientiert sich überhaupt nicht an anderen. Kann dadurch nicht lernen.	Orientiert sich positiv an Erfolgsmodellen. Lässt sich davon positiv motivieren und stellt sich anderen in einem positiven Wettbewerb.
<b>Acedia</b> (Trägheit des Herzens/Geistes)	Ist faul, sowohl im körperlichen als auch geistigen Sinne. Entwickelt sich nicht weiter und beschränkt sich auf das, was er kennt.	Ist ruhe- und rastlos. Ist ein Getriebener seiner Schaffenskraft.	Hat eine gesunde Neugier, Will sich weiterentwickeln, Ruht sich nicht auf dem Bestehenden aus, sondern setzt seine Energie für die Gestaltung seines Umfelds ein. Ist körperlich und geistig rege.

und handelt und stets versucht, für sich das Optimum herauszuschlagen, wird einsam. Er findet weder Freunde, noch Verbündete - außer solchen, die zeitweise mit ihm paktieren, um ihn bei der erstbesten Gelegenheit über den Tisch zu ziehen. Ebenso wie dies der Habgierige seinerseits tun würde.

Für Habgierige haben Verträge, Zusagen, Beziehungen nur so lange einen Wert, wie sie davon profitieren. Das spüren ihre Mitmenschen. Deshalb entwickeln Mitarbeiter, Kollegen und Geschäftspartner zu einem habgierigen Gegenüber kein Vertrauen. Und so stehen Habgierige, wenn es hart auf hart kommt, meist alleine da. Niemand stärkt ihnen den Rücken - außer einigen bezahlten Anwälten.

Von Avaritia ist so mancher Manager bedroht. Denn wer nach oben will, muss auch einen gewissen Biss, also Ehrgeiz, haben. Auch die eine oder andere Organisation hat die Avaritia gepackt. Die Folge: Kunden werden über den Tisch gezogen, Lieferanten und Mitarbeiter bis zum Gehtnichtmehr ausgepresst. Die Folge sind illoyale Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter - und darunter leidet zumindest langfristig der Erfolg.

**Prävention:**

- Machen Sie sich bewusst, wie wichtig verlässliche Partner zum Erreichen der Ziele Ihrer Organisation und Ihrer Lebensziele sind.
- Denken Sie ab und zu daran: Sein und Leben ist mehr als Haben.

**Wurzelsünde 3: Luxuria - Verschwendung, Ausschweifung**

Was ist unserem Chef wirklich wichtig? Der Erfolg des Unternehmens? Oder ist es vielleicht doch eher der eigene Aufzug und Chauffeur? Oder eine gute Presse und sein guter Ruf? Für solche Dinge haben (nicht nur) Mitarbeiter eine feine Nase. Sie spüren genau, wann es einem Manager wirklich ums große Ganze geht, und wann er primär sein Ego zur Schau stellen und befriedigen möchte.

Entsprechend vorsichtig sollten Unternehmensführer damit sein, ihren persönlichen Erfolg - öffentlich - zu genießen. Zum Beispiel, indem sie sich demonstrativ mit den Insignien der Macht und Statussymbolen schmücken. Denn dadurch senden sie nicht nur die falschen Signale an ihre Mitarbeiter. Wer sich zu selbstverliebt im Glanz des Erfolgs sonnt, schafft sich viele Neider - Neider, die auf kleine Fehltritte warten, um diese dann öffentlich anzuprangern und auszuschlachten. Manch Ex-"Manager des Jahres" kann hiervon ein Lied singen.

Manager müssen als Repräsentanten ihrer Unternehmen auch beim Genießen stets das rechte Maß halten. Denn alles, was sie tun, wird letztlich mit ihrem Unternehmen identifiziert - ganz gleich, ob dies inner- oder außerhalb der Firmenmauern geschieht.

**Prävention:**

- Fragen Sie sich regelmäßig: Wie wirkt mein Handeln auf mein Umfeld?
- Denken Sie daran: Auch Bescheidenheit ist eine Zier.

**Wurzelsünde 4: Ira - Zorn, Wut, Vergeltungssucht**

Geradezu legendär sind die jähzornigen Wutausbrüche mancher Alphas an der Unternehmensspitze, wenn ihnen etwas missfällt. Und einzelne genießen es geradezu, Untergebene oder Schwächere vor Publikum mit Worten zu sezieren - ähnlich wie dies Bundesfinanzminister Schäuble Ende 2010 mit seinem Pressesprecher tat.

Mit sadistischen Despoten arbeiten nur Masochisten gerne zusammen. Selbstbewusste Mitarbeiter kehren ihnen entweder eigeninitiativ den Rücken oder sie werden gefeuert - weil sie ein offenes Wort wagten. Die Folge: Der von Ira geplagte Unternehmensführer ist irgendwann nur noch von Bücklingen umgeben, deren gesamtes Denken und Tun darauf abzielt, dem Herrn zu gefallen. Das heißt, der Chef wird zum isolierten Patriarchen, zu dem nur noch ausgewählte

und oft geschönte Informationen dringen. Das schmälert seine Urteilskraft und erhöht die Gefahr von Fehlentscheidungen - die von den gepiesackten Partnern und Untergebenen genüsslich registriert werden.

**Prävention:**

- Schlafen Sie, wenn Sie die Wut packt, erst einmal darüber, bevor Sie spontan ein verletzendes Feedback geben.
- Denken Sie daran: Ein falsches Wort am falschen Ort zur falschen Zeit hat manch langjährige Beziehung zerstört.

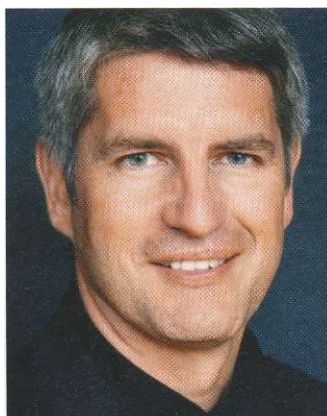
**Wurzelsünde 5: Gula - Völlerei, Gefräßigkeit, Unmäßigkeit**

„No pain, no gain“ beziehungsweise „Ohne Fleiß kein Preis“. Diese Maxime haben fast alle Manager verinnerlicht. Deshalb ist die Gefahr groß, dass sich ihr Leben irgendwann nur noch um die Arbeit dreht, während andere Lebensbereiche verkümmern. Dieses Manko spüren auch die Betroffenen. Dieses Manko spüren auch die Betroffenen. Also muss es kompensiert werden - zum Beispiel mit Drogen wie Alkohol. Oder mit Tabletten, die helfen, den Stress zu ertragen. Oder mit der Suche nach dem ultimativen Kick - sei es in irgendwelchen Affären oder sonstigen Abenteuern, die den Betroffenen das Gefühl vermitteln: Ich lebe noch.

Doch leider ist damit meist wenig Genuss verbunden, denn: Genießen erfordert Zeit. Entsprechend schnell verlieren die Dinge ihren Reiz. Also muss die Dosis erhöht werden, um noch etwas zu empfinden. Und schon beginnt ein Teufelskreis, der häufig in einem Zusammenbruch und/oder einer zynischen Lebenshaltung mündet.

**Prävention:**

- Hören Sie auf die Warnungen von Freunden und Verwandten.
- Gönnen Sie sich ab und zu eine Auszeit, in der Sie sich fragen: Befinde ich mich noch auf dem richtigen Lebensweg?



**Der Autor:** Dr. Georg Kraus ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal. Der diplomierte Wirtschaftsingenieur promovierte an der TH Karlsruhe zum Thema Projektmanagement. Er ist Autor eines Praxisratgebers mit dem Titel „Change-Management“ (Cornelsen Verlag) sowie zahlreicher Projektmanagement-Bücher. Seit 1994 unterrichtet er als Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe, der IAE in Aix-en-Provence und der technischen Universität Clausthal. Kontakt: info@kraus-und-partner.de

## Wurzelsünde 6: Invidia - Neid, Missgunst, Eifersucht

Sich im Wettstreit mit anderen Menschen zu messen und ihnen nachzueifern - das scheint eine zentrale Triebfeder der Menschen zu sein (... und hierauf basiert auch die Marktwirtschaft).

Zerstörerisch wird dieser schöpferische Trieb jedoch, wenn daraus die Maxime resultiert: Ich muss stets der Beste, Tollste, Erfolgreichste sein. Denn dann erwächst hieraus Missgunst und Eifersucht. Das heißt: Dem anderen wird dessen Erfolg nicht mehr gegönnt, weil er scheinbar den eigenen infrage stellt. Also muss der Erfolg des anderen entweder zerstört oder relativiert, also verkleinert werden, damit er das eigene Ego nicht zerfrisst. Das macht es unmöglich, vom anderen zu lernen und mit ihm eventuell eine Allianz zu schmieden, von der alle Beteiligten profitieren. Denn Neid lässt Gemeinsamkeit nicht zu. Er zerstört jede Form der Kooperation.

### Prävention:

- Machen Sie sich Ihre eigenen Erfolge bewusst, statt stets auf die Erfolge anderer zu starren.
- Gönnen Sie auch anderen Menschen und Organisationen ihren Erfolg. Denn auch sie haben ihn sich verdient.

## Wurzelsünde 7: Acedia - Trägheit des Herzens und Geistes

Anders als Gregor I. es damals noch sah, ist heute wohl in der Acedia die schwerste Sünde zu sehen. Denn wer unter Trägheit des Herzens und des Geistes leidet, dem ist letztlich alles egal. Das heißt, er nimmt mangels Neugier und Interesse vieles in seiner Umwelt nicht mehr wahr. Und wenn doch? Dann löst es in ihm keine Emotionen aus: weder Freude noch Ärger, weder Neugier noch Motivation. So besteht für den emotionslosen Manager auch kein Anlass, nachzudenken über das, was um ihn herum geschieht und was sich dort verändert. Und schon gar nicht

## Service

### Literaturtip

#### **Anselm Grün: Der Umgang mit dem Bösen.**

Vier Türme, Münsterschwarzach 2001, 7,90 Euro.

Ein kleines philosophisches Buch des bekannten Paters. Anselm Grün beschreibt darin acht charakterliche Untugenden, mit denen sich die alten Mönche befassten. Die Mönche sahen in den Lastern Dämonen, die uns befallen. Als was wir Dämonen verstehen können, erklärt Grün in diesem Buch, das zwar keinen Managementbezug hat, aber dennoch jedem Manager, der über sich selbst und über Moral im Management nachdenken möchte, Impulse gibt. Die beschriebenen schlechten Eigenschaften decken sich zu großen Teilen mit den von Papst Gregor benannten Wurzelsünden.

**Sylvia Jumpertz: Moral im Management - Vom Zustand des Anstands.** managerSeminare 158, Mai 2011, [www.managerSeminare.de/MS158AR01](http://www.managerSeminare.de/MS158AR01)

Ein Beitrag über die moralische Kompetenz im Management - woher sie kommt, was sie gefährdet und was sie stärken könnte.

sieht ein solcher Manager einen Anlass, seine eigenen Einstellungen und sein Handeln zu hinterfragen. Die Folge dieser Denkfaulheit: Der „Erkrankte“ entwickelt sich nicht weiter, weshalb er irgendwann wie ein Fossil aus der Vergangenheit durchs Leben und durch die Unternehmenslandschaft tappt.

Menschen und Organisationen, die unter Acedia leiden, ersticken mit der Zeit in ihren Denk- und Handlungsrouninen. Sie gleiten, selbst wenn sie einmal Spitze waren, zunehmend ins Mittelmaß ab - oft ohne dies zu registrieren. Denn mangels Neugier kommunizieren sie kaum noch mit ihrer Umwelt.

### Prävention:

- Gehen Sie mit offenen Augen durchs Leben.
- Suchen Sie oft das Gespräch mit Menschen, die etwas bewegen oder bewegen möchten - sei es im Bereich Kultur, Technik oder Wirtschaft.

All das zeigt: Die Wurzelsünden sind letztlich Grundprinzipien für ein balanciertes Leben und zum Vermeiden einer zu starken Ich-Bezogenheit - etwas, das vielen Führungskräften guttun würde. Vielleicht ein neuer (alter) Ansatz in der Managementlehre?

*Georg Kraus*