



Neue Warrants auf den SMI®
ENGE SPREADS

27. Oktober 2010 [Genüssliches](#)

Nur für mutige Manager

Nachgefragt [Rino Borini](#)

Managementprinzipien wie «Lass die Sau raus» oder «Schmeiss den MBA-Titel weg» werden es wohl nie in ein herkömmliches Lehrbuch für Manager stehen. Klaus Schuster, früher selber im Vorstand eines Finanzinstituts, zeigt in seinem Buch andere Führungsprinzipien.



Manager-Coach Klaus Schuster rät: «Trauen Sie sich doch einfach!» Wohlüberlegte Frechheit siegt und setzt sich gegen den Mainstream durch, so seine Überzeugung. In seinem neusten Buch «Der freche Vogel fängt den Wurm» stellt er sieben Führungsprinzipien vor, die man so wohl noch nie in einem Managerkurs gelernt hat.

PUNKTmagazin Herr Schuster, sind sie frech?

Klar bin ich frech, sonst hätte ich so ein Buch gar nicht schreiben können!

Und wieso sind sie frech?

Weil vieles damit im Leben und im Management leichter und schneller geht. Aber wohlgemerkt: Ich bin gerne frech – nie aber unhöflich. Freundlich und frech, dass beides geht, wissen erstaunlich wenige Menschen und Manager.

Sie haben ein Buch über sieben sehr unkonventionelle Führungsprinzipien geschrieben. Wie kommt man auf diese?

Indem man sich im Management nicht zum Sklaven der operativen Hektik macht, sondern die Augen aufmacht. Dann sieht jeder früher oder später: Business und Leben sind überhaupt nicht so kompliziert, wie sie von den sogenannten Experten oft gemacht werden. Im Grunde sind die einfachsten Rezepte die besten. Man muss sie lediglich finden ...

Sind Manager zu engstirnig, zu emotionslos oder zahlengeile Führer?

Überhaupt nicht! Und die Manager, die meine Bücher lesen, nehmen das auch anders wahr: Sie erkennen sich selbst darin. Manager erleben sich nicht als engstirnig, sondern eher als von der Bürokratie und der Unternehmenspolitik ausgebremst. Nicht als emotionslos, sondern oft als blockiert. Und was dem Außenstehenden wie Zahlengeilheit erscheint, ist für den Manager schlicht der mörderische Erfolgsdruck, unter dem er steht.

Was sind denn grundsätzlich die Probleme vieler Manager?

Wie lange haben sie Zeit? Nein, im Ernst: Die grössten Probleme sind der Erfolgs- und Erwartungsdruck und die katastrophale Zeitnot. Es sind immer mehr Aufgaben vorhanden als der Tag Stunden hat. Und vor allem muss immer

alles bereits gestern erledigt sein. Diese verrückte Zwangslage lösen Sie nicht mit Time Management oder Delegation. Dass die klassischen Managementinstrumente leider oft versagen, erleben wir doch täglich. In solchen Zwickmühlen hilft häufig viel besser und schneller: Frech sein!

Und buchen diese Manager sie als Coach? Wer sind ihre sonstigen Auftraggeber?

Ich werde von Vorständen wie von Gruppenleitern gleichermaßen gerufen. Die Probleme sind in jeder Branche und auf jeder Hierarchiestufe prinzipiell ähnlich: Wie kommen wir schneller voran? Wie werde ich leistungsfähiger? Wie überwinde ich externe und interne Blockaden, löse Erfolgsbremsen? Wie erreiche ich Mitarbeiter, Kunden, Vorstand und andere Stakeholder besser? Wie erreiche ich unerreichbare Ziele, die man mir vorgesetzt hat? Wobei ich mich korrigieren möchte: Nicht alle Manager rufen mich, sondern nur jene, die etwas bewegen wollen. Wer sich bereits mit der Misere abgefunden hat, ruft keinen Coach mehr.

Angenommen ich würde mich voll auf ihre Prinzipien konzentrieren, was bewirken diese für den Erfolg der Unternehmung?

Zuerst steigern die Prinzipien ihren persönlichen Erfolg. Das merken sie auch sofort: Wenn man sich zum Beispiel traut, anderen freundlich lästig zu fallen oder auch und gerade im Business persönlich zu werden, dann fühlt man sich sofort besser, stärker, souveräner. Dann wächst der berufliche Erfolg, von dem dann natürlich auch ihr Unternehmen profitiert: Machen sie es besser, geht's auch dem Unternehmen besser.

Sie sprechen in Ihrem Buch ebenso über Kundenservice. Steht heute der Kunde wirklich im Zentrum?

Bei den Unternehmen der Best Practice stand und steht der Kunde immer im Mittelpunkt. Doch auch ausserhalb der Best in Class entwickelt sich diese neue Kundenorientierung in diesen Wochen branchenübergreifend zum Trend: Seit der letzten Wirtschaftskrise konzentrieren sich wieder mehr Unternehmen auf den Kunden. Das merken wir als Kunden zum Beispiel bei den Call Centern: Was waren das früher für Abzockbuden! Und wie toll ist der Service heute bei den führenden Call Centern!

Und liegt das Problem nun am «Indianer» (Mitarbeiter) oder auf der Führungsetage?

Gute Frage: Henne oder Ei? Wir Österreicher haben dazu das passende Sprichwort: Wie der Herr, so's G'scherr. Wie der Vorgesetzte, so seine Mitarbeiter. Natürlich gibt es Mitarbeiter, die kundenorientierter, kompetenter und frecher sind als ihre Vorgesetzten. Doch das sind Ausnahmen. Die kundenorientiertesten Indianer haben immer noch ein Häuptling, der Kundenorientierung unablässig und vehement predigt und kommuniziert, fordert und fördert, kundenorientiertes Verhalten explizit anerkennt und Verstösse gegen die Kundenorientierung konsequent verfolgt.



Kann man überhaupt humorvoll eine Firma führen?

Man kann nicht, man muss. Anders überlebt man den Wahnsinn der Normalität nicht, wie Arno Gruen, ein grosser Schweizer, mal formuliert hat. Aber wenn Sie den Kasper dabei spielen, geht der Schuss nach hinten los: Es gibt einen feinen Unterschied zwischen Humor und Anbiederung, Kumpelhaftigkeit, Zotigkeit und schlechtem Geschmack. Ein Manager, der derbe Witze erzählt, ist weder humorvoll noch lustig. Humor im Management funktioniert nach Massgabe des IBM-Klassikers: Ein IBM-Ingenieur hat durch eine Unachtsamkeit einen Computer für zwei Millionen geschreddert und reicht seine Kündigung ein. Sein Vorgesetzter zerreisst die Kündigung und bemerkt lapidar: «Ich habe eben zwei Millionen in Ihre Ausbildung investiert – da lass ich sie doch jetzt nicht gehen!»

Welches ist ihr Lieblingsprinzip?

Klare Antwort: Trau dich! Dieses Meta-Prinzip steht über dem Buch und eigentlich über allem, was wir in Beruf und Privatleben anpacken. Wir wissen doch alle, dass wir gesünder essen, uns mehr bewegen und mehr Zeit für die Familie aufbringen sollten. Aber tun wir es? Nein, wir haben tausend Ausreden. Im Klartext: Wir trauen uns nicht! Meine Lebenserfahrung in einem Satz: Wenn wir uns bei allem, was wir anpacken wollen oder müssen auch nur zehn Prozent mehr zutrauen, haben wir hundert Prozent mehr Erfolg!

Zusammenfassend: Was ist die Lust, abgesehen vom Honorar, Manager zu coachen und wo liegt der Verdruss?

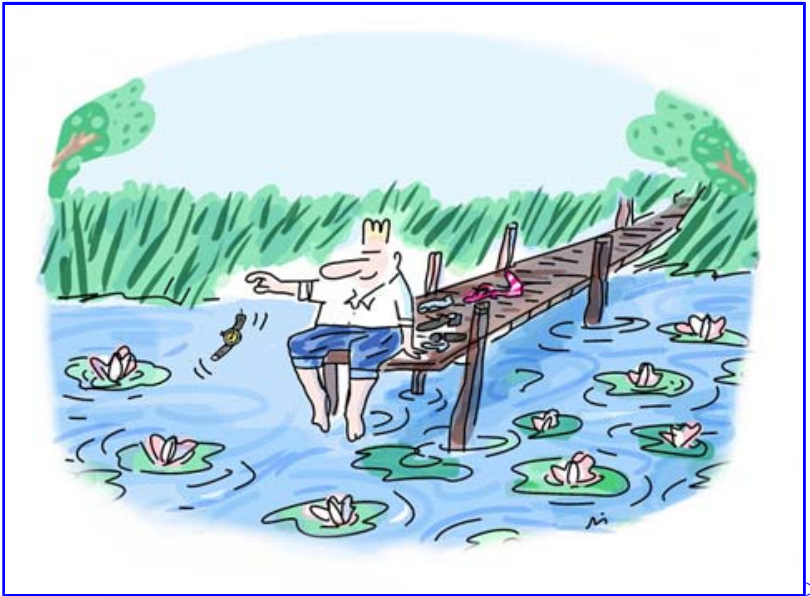
Erst einmal: Reich wird von Coaching keiner. Kein Coach kann im Stundentakt Manager abfertigen wie der Hausarzt! Und kein echter Coach wird das wollen. Wie der Metro-Goldwyn-Mayer-Löwe so schön brüllt: Ars gratia artis. Die Kunst ist der Lohn der Kunst. Ich kann einfach nicht zusehen, wenn Manager sich unnötig das Leben schwer machen. Da hab ich einen Helfer-Komplex. Da muss ich helfen. Und wenn mich ein Coachee zwei Wochen danach anruft und mir erzählt, was er nach dem Coaching alles gestemmt hat, ist das der höchste Genuss. Der Verdruss liegt eindeutig

darin, dass derzeit jeder politische Hinterbänkler, jeder halbgeleitartikler und jeder Stammtischbruder meint, auf Manager einknüppeln zu müssen, weil diese doch so bonusgeil und geldgierig sind. Das ist allerhöchstens einer von hundert. Die anderen arbeiten so hart, ehrlich und bodenständig wie jeder gute Schreiner, Klempner und Landwirt auch.

Nun zu Ihnen: Ganz ehrlich, wie waren sie als Manager?

Ich habe wie die meisten von uns ganz klein angefangen: Als Lehrling in einem Elektrofachgeschäft. Aber schon damals war ich ganz schön frech: Ich habe mir absolut nichts dabei gedacht, nach einiger Zeit Knall auf Fall vom Einzelhandel in die Bank zu wechseln. Und genau so frech war ich dann, als ich viel später eine hochkarätige Karriere als Bankvorstand aufgab, um als unabhängiger Berater und Management Coach mein eigenes Unternehmen aufzubauen. Wie ich als Manager war? So wie die meisten Manager: Diszipliniert, zielorientiert, hart zu mir und meinen Mitarbeitern. Aber natürlich mit jedem Jahr ein wenig frecher. Ich bin mal 150 Kilometer weit nach Wien gefahren, um eine Buchhalterin zu fragen, warum unsere Kreditanträge in der Zentrale so lange brauchen. Mein Chef ist fast vom Sessel gefallen, als ich ihm meine Fahrtspesen einreichte – aber danach liefen unsere Kreditanträge in der Hälfte der Zeit durch. Und so habe ich Jahr um Jahr gelernt: Brav ist sicher und bequem. Aber frech ist erfolgreicher und macht mehr Spass – wenn man immer schön höflich dabei bleibt.

Klicken Sie durch die Comics von Dirk Meisser



(c) Dirk Meisser

Das Buch ist zu beziehen im Buchhandel oder direkt [beim Redline Verlag](#).

Newsletter abonnieren

PUNKTMagazin - 1 Mal im Monat das wichtigste per E-Mail

E-Mailadresse _____

Abonnieren