

## Innovativ führen

## Managen und Spaß? Geht denn das ...?

Das Schöne an meinem Beruf: Managerinnen und Manager reden offen mit mir. Vor gut zwei Jahren etwa begleitete ich als Executive Coach einen Abteilungsleiter bei der Arbeit. Irgendwann lief uns einer seiner Vorstände übern Weg, fragte höflich nach dem Fortgang der Geschäfte in der Abteilung und der Abteilungsleiter gab ebenso höflich Antwort „Alles klar, alles im grünen Bereich!“. Der Vorstand zog weiter, der Abteilungsleiter drehte sich zu mir um und sagte: „Alles klar? Von wegen! Die treiben mich noch in den Wahnsinn!“ Wer? Richtig geraten: die Mitarbeiter.



### Der Fall aus der Praxis

Dann erzählte der Abteilungsleiter: „Erst neulich fragte ich einen: ‚Wo ist denn das Konzept der Agentur für unsere Produkteinführung?‘ Sagte der Mitarbeiter: ‚Richtig, das ist seit vorgestern überfällig – da ruf ich doch gleich mal an!‘ Der Abteilungsleiter bellte ihn an: ‚Ich weiß, dass das Konzept seit zwei Tagen überfällig ist. Aber ich weiß nicht, warum Sie seit zwei Tagen nicht beim Lieferanten nachfassen und warum ich nach zwei Tagen Ihnen praktisch die Hand zum Hörer führen muss! Warum muss immer ich an alles denken?!‘“

### Den kennt jeder – den täglichen Wahnsinn!

Wenn ich Führungskräften solche Anekdoten erzähle, lacht die eine Hälfte, die andere Hälfte ballt die Faust – beide aus demselben Grund: „Ja, das kennen wir!“ Kennen wir das nicht alle? Mitarbeiter, die für keine zwei Cent mitdenken. Höre ich ständig. Wenn ich dafür jedes Mal einen Euro bekommen hätte, könnten Sie dies hier jetzt nicht lesen. Ich hätte mir schon vor Jahren eine Pazifikinsel gekauft und begonnen, Ananas zu züchten. Glücklicherweise sagte der Abteilungsleiter damals noch etwas. Seither ist mein Leben nicht mehr dasselbe.

### Spaß und Erfolg: Was ist die Henne, was das Ei?

Nachdem er bitter über „zwei Drittel meiner denkfaulen Mitarbeiter“ geklagt hatte, sagte er etwas, das für mich das Aha-Erlebnis des Jahrzehnts war.

Er sagte: „Na ja, vielleicht kommen die irgendwann auf den Trichter und denken etwas besser mit. Das würde unserer Produktivität gut tun. Und dann würde mir mein Führungsjob auch wieder mehr Spaß machen.“ Mich traf der Schlag. Genauer: der Donnerkeil der Erkenntnis. Ich dachte: „Dieser Manager macht es genau verkehrt herum!“ Nämlich: Wenn's wieder etwas besser läuft, hab ich auch wieder mehr Spaß.

Dass dies ein verkehrter Ansatz ist, ging mir in diesem Augenblick auch nur deshalb auf, weil ich kurz davor ein Interview mit dem Milliardär Richard Branson angehört hatte. Der wiederholte fast schon penetrant, wie viel Spaß er bei der Arbeit habe: „Wir haben jede Menge Spaß im Team – deshalb bringen wir Spitzenleistung!“ Ich dachte erst: Dir ist der Erfolg zu Kopf gestiegen! Doch dann ging mir ein empirisches Licht auf: Egal, welche Spitzenführerkräfte ich auch näher beobachtete, bei allen war es genau anders herum als beim „Normalmanager“: Nicht der Erfolg brachte Topleuten den Spaß, sondern der Spaß motivierte zur Spitzenleistung.

Ich war fasziniert, sammelte Belege und Zusammenhänge und schrieb ein Buch darüber. Meine Mailbox quoll über mit Rückmeldungen von Führungskräften wie: „Völlig logisch! Dass ich da früher nicht drauf gekommen bin!“ Warum nicht?

### So einfach – doch man kommt drauf

Es gibt Gründe, warum jeder Manager von sich behauptet, längst zu wissen, wie wichtig Arbeitsfreude ist und wa-

rum er sich trotzdem hinter vorgehaltener Hand (und sei es nur bei seinem zur absoluten Diskretion verpflichteten Executive Coach) darüber beschwert, dass ihm der Job gerade nicht wirklich Spaß macht. Einer der Gründe: Kein Mensch lebt vom Brot allein. Auch Manager wollen Spaß bei der Arbeit. Und weil die wenigsten diesen Spaß durch die Arbeit bekommen, beginnen schwächere Charaktere, ihn abseits zu suchen: fette Firmenkarosse, blonde Sekretärin, Gellert-Bad in Budapest, einschlägige Etablissements, dicke Boni, überzogene Gehälter. Das volle Programm. Politik und Medien unterstellen, das sei Gier. Das ist Quatsch: Es ist ein Form von Notwehr. Wer integer bleibt und auf derlei Ersatzbefriedigung verzichtet, leidet – an Langeweile, Frust und Demotivation.

### Schmerzensgeld und andere gefährliche Rezepte

Wöchentlich sagt ein Vorstand zu mir: „Klaus, Spaß macht das schon lange nicht mehr. Ich überlege mir ernsthaft, wie lange ich mir das noch antun soll.“ Wenn Frankfurt, London und New York heute erfahren würden, wie nahe viele CEOs davor sind, die Brocken hinzuschmeißen, hätten wir morgen eine Finanzkrise, gegen die sich Lehman wie der Kollaps einer Pommes-Bude und Griechenland wie der Sack Reis in China ausnehmen würden. Was nicht der Punkt ist. Der Punkt ist: Wem die Arbeit keinen Bock mehr macht, der muss sich anderweitig schadlos halten. Die meisten Managergehälter sind blanke Kompensation für erlittene Ungemach. Nur sagt das keiner öffentlich. Außer dem Schuster.

So weit, so schlecht. Ich würde auch lieber einen fetten Schmerzensbonus einstreichen als stumm leiden. Wenn ich nicht wüsste: Branson, Buffett und Lagarde haben diese Kompensation nicht nötig. Kompensation ist was für Loser. Was machen die Winner?

### Winner haben den Spaß zuerst und dann die Arbeit

Wie gut, dass wir mit einem Beispiel begonnen haben. An konkreten Beispielen erkennen wir den Unterschied zwischen „Normalmanagern“ und

Spitzenmanagern besser. Der Abteilungsleiter in unserem Beispiel sagte: „Ich weiß, ich muss ein Evidenz- oder Nachfasssystem einführen, mit dem der Mitarbeiter selber draufkommt, wen er wann nachzufassen hat. Als ob ich nicht genug andere Dinge zu tun hätte!“ Das ist, wie gesagt, die falsche Reihenfolge: Erst die Produktivität, die Maßnahme, der Aufwand, die Führungsaufgabe, die Mühe, der Einsatz – und danach vielleicht wieder etwas mehr Spaß. Als ich genug Spitzenmanager beisammen hatte, entdeckte ich, dass die das komplett anders machen. Die setzen nicht beim Aufwand an, sondern beim Affekt. Zum Beispiel das Vorstandsmitglied, das einem Bereichsleiter klipp und klar sagte: „Ihre Berichte machen mir keinen Spaß. Ich habe keinen Bock mehr, mir Ihre langweiligen Zahlenkolonnen noch länger anzuschauen. Und Sie haben sicher keinen Bock darauf, ständig meine Klagen zu hören. Ich will Schlussfolgerungen, keine Zahlenfriedhöfe. Was nun?“ Drei Tage später hatte er die gewünschten Schlussfolgerungen auf dem Tisch. Warum?

### Warum entscheiden Sie am Ende immer mit dem Kopf?

Ich werde nie begreifen, warum so viele Manager das übersehen: Ständig redet man(ager) doch von Bauchentscheidungen und dem Bauchgefühl des Managers. Und ausgerechnet an dieser kritischen Stelle versagt dieses Instrument? Beim eben zitierten Vorstandsmitglied versagte es nicht. Dieser Vorstand vertraute auf sein Gespür, das ihm sagte: Affekt, nicht Intellekt! Es ist der Affekt, die Emotion, die Berge versetzt. Und zwar nicht erst der Affekt des Mitarbeiters, sondern der Affekt des Managers! Der Normalmanager denkt: „Evidenzsystem! Uff! Aufwand!“ Kein Wunder, dass das nicht klappt: Das ist Intellekt pur.

### Intellekt pur. Eine besondere Spezies: Der Emotional Leader

Der Emotional Leader dagegen denkt, kommuniziert und handelt stark affektgetrieben: „Keinen Bock drauf! Das macht keinen Spaß! Und Spaß am Job hat oberste Priorität!“ Deshalb führen

Emotional Leader erfolgreicher: Sie setzen zuerst auf den Affekt, erst dann auf den Intellekt. Der größte Hebel sitzt im Bauch und nicht im Kopf. „Das weiß ich doch“, sagen mir viele Führungskräfte. Und dann gehen sie raus und sprechen ihre Mitarbeiter, Kollegen, Vorgesetzten, Kunden, Lieferanten und Aktionäre doch wieder über den Kopf an. Deshalb heißt es auch „Emotional Leadership“: Das ist nichts, was man weiß. Das ist etwas, das man praktiziert. Verdammte wenige machen das bislang. Warum? Das alte Lied.

### Der neue Hit *Fun First!* statt alter Lieder

Es gehört eine gehörige Portion Mut dazu, sich zum Credo der Emotional Leadership zu bekennen: *Fun First!* Nur wenige Manager haben genügend Mumm in den Knochen, um zum Beispiel am Beginn eines Projektes zu sagen: „Lasst uns das Ganze erst mal so organisieren, dass es allen die größtmögliche Arbeitsfreude bringt – und dann erst erstellen wir die Arbeitspakete!“ Genau das höre ich aber in Spitzenteams jeden Tag. Natürlich: Das kostet Zeit, erst mal alles auf Spaß zu polen. Und jeder Neandertaler im Management kratzt sich die haarige Stirnwölbung: „Die wollen Spaß? Bei der Arbeit? Im Management? Die spinnen wohl!“ Aber keine Angst, man verplempert keine Zeit, wenn man den Job nach dem Motto *Fun First!* managt. Ignoriert man diese Bedenken, erlebt man, wie die Mitarbeiter mit 500 Prozent mehr Motivation loslegen und man selber wird nicht Opfer der grassierenden Burn-out-Epidemie. Oder was dachten Sie? Ich kenne keinen Manager mit Burn-out, der Spaß an der Arbeit hat. Arbeitsfreude ist die beste Immunisierung gegen Stressfolgen. Warum ist das so schwer zu verstehen?

### Das ist die Kunst: Spaß haben und zwar täglich

Viele Führungskräfte sagen mir: „Big Deal geschlossen! Unternehmen übernommen! Spitzenumsatz eingefahren! Da kommt Freude auf!“ Unterschreibe ich sofort. Und dann kommen zwei Mitarbeiter, die nicht die Bohne mitdenken und der Spaß hat schon ein Loch. Wie

oft am Tag machen Sie den Big Deal? Und wie oft regen Sie sich über die vielen kleinen Spaßlöcher auf? Genau das machen Emotional Leader anders: Auch sie sind scharf auf den One-in-a-million-Spaß. Aber sie sorgen vor allem dafür, dass sie die alltäglichen spaßraubenden Nickligkeiten von nervtötend auf *Fun First!* umstellen. Das macht mehr Arbeit. Aber das zahlt sich auch stärker aus.



### Meine Empfehlung

Ich selbst mache das inzwischen mit aller Konsequenz. Wenn ich mit Geschäftspartnern im Meeting sitze und nach 40 Minuten schlafen die ersten Gesichtszüge ein, stehe ich auf und sage: „Schluss. Aus. Fertig. Basta. Seid ihr verrückt? Warum sollen wir uns gegenseitig quälen? Entweder wir haben alle unseren Spaß an der gemeinsamen Aufgabe oder wir lassen es ganz bleiben. Also. Vorschläge?“ Es kommen immer welche. Und immer ist danach der Spaß wieder da – und der Erfolg: Ohne Spaß an der Sache keine Spitzenleistung! ■



### Mehr zum Thema



**Klaus Schuster**

**Keinen Bock mehr? Mehr Spaß und Motivation im Management**

200 Seiten, Hardcover  
ISBN: 978-3868813272

Redline Verlag 2012

16,99 € (D), 17,50 € (A), 24,90 SFr (CH)



**Autor: Klaus Schuster** war lange Jahre Vorstand und Troubleshooter in internationalen Banken, bevor er sein eigenes Unternehmen gründete. Heute trainiert er Topmanager, Junior Executives, High Potentials und Vertriebsmitarbeiter aller Branchen und Bereiche. Außerdem hält er Vorträge zu Führungsthemen und ist als Autor tätig.