

interview

mit Klaus Schuster

Unternehmensberater & Autor



Echte Macher & die Freude

Yes, we can. Spaß im Job klingt für viele Macher, die in der Tretmühle gefangen sind, mehr als paradox. Doch es lohnt sich, genauer hinzuschauen.

Das Interview führte
Carola Malzner

Er berät Unternehmer, Manager, Führungskräfte und wartet meist mit unkonventionellen Zugängen auf: Klaus Schuster, nach einer steilen Bankkarriere heute Berater und Autor, sieht sich selbst als Typ, der den Spaß ins Management bringt – ihm geht es um Spaßgewinn ohne

Leistungsminus und Seriositätsverlust. Spaß ist also nichts, für das man sich schämen soll, sondern der Treibstoff, der aus Opfern und Marionetten selbstbestimmte Architekten des Systems werden lässt. Auch sein letztes Buch widmet er diesem Thema: „Keinen Bock mehr?“ titelt er da und zäumt das The-

ma gewohnt provokant von allen, nur nicht von den üblichen Seiten auf.

CHEFINFO: Zu Ihrem neuen Buchtitel: Motivation im Management klingt nach altem Hut, Spaß nach unerster Flapsigkeit. Was ist Ihr Ansatz?

Klaus Schuster: Und wie alt der Hut ist! Alt und tabu: Keiner traut sich doch, darüber zu reden. Und prompt provoziert dieses Rede- und Denkverbot den klassischen Irrtum, beflügelnde Arbeitsfreude sei unproduktive Blödelei. Fragen Sie doch mal Spitzenleister, was sie unter Spaß bei der Arbeit verstehen. Fragen Sie Buffett, Madonna, die Brigitte Ederer von Siemens, den Gates oder den Branson. Die bringen doch nur deshalb nachhaltig Spitzenleistung, weil sie einen Mörderspaß bei der Arbeit haben. Genau das ist mein Ansatz: Spaß bringt

Spitzenleistung! Der vergebens an der Arbeit Leidende denkt dagegen: „Erst die Arbeit, dann das Vergnügen“.

CHEFINFO: Wer oder was sind die größten Widersacher eines freudvollen Managers?

Klaus Schuster: Der schlimmste Feind des Managers ist der Manager selbst. Ein Beispiel. Manager beklagen oft die freudlose Fremdbestimmtheit im Job und vergessen dabei, dass sie ihrer Sekretärin selbst irgendwann gesagt haben: „Verfügen Sie über meinen Terminkalender. Sie machen die Termine!“ Eine affektkompetente Führungskraft würde so eine Lustkillerphrase nie dreschen, weil sie weiß: Damit liefere ich mich und meine Arbeitsfreude einer fürsorglichen Belagerungsmacht aus. Eric Berne hat das in der Transaktionsanalyse eindrücklich

mit dem Antreiber-Modell erklärt: Meine eigenen Antreiber sabotieren quasi hinter meinem Rücken meine Arbeitsfreude. Aber: Wenn es um die eigene Arbeitsfreude geht, ist jeder Mensch für sich selbst der Mächtigste der Welt. Leider nutzen das die wenigsten – Entantwortung ist der Name des Feindes.

CHEFINFO: Nicht der Erfolg bringt die Freude, sondern die Freude den Erfolg. Heißt das, dass 70 Prozent der heutigen Manager ihren Job wechseln müssten? Weil sie nämlich keine Freude an ihrer Aufgabe haben?

Klaus Schuster: Sie schätzen noch kulant. 70 Prozent? Ich mache bei meinen Vorträgen gerne den Kuvert-Test. Ich lobe als Belohnung für ein Quiz zwei Preise zur Wahl aus: In einem roten Umschlag 50.000 Euro in bar und in

einem blauen eine ganz gewöhnliche Arbeitswoche am Arbeitsplatz der Zuhörer. Und es wählen die 50.000 Euro eben nicht 70 Prozent des Publikums, sondern 90 bis 95 Prozent. Da sind dann immer alle ganz betroffen, wenn ihnen ein Kuvert sozusagen den Spiegel vorhält: Meine Arbeit macht mir nicht wirklich Freude. Aber die Schlussfolgerung daraus ist falsch: Beim nächsten Mann, bei der nächsten Frau, beim nächsten Job wird eben nicht alles anders, besser, freudvoller! Wenn ich am aktuellen Job nicht viel Freude habe, weil meine Antreiber mich reiten und ich mich meiner affektiven Aufgabe entantworte, dann reiten mich im nächsten Job natürlich immer noch dieselben Antreiber. Wer sich nur über Geld, Macht und Status motiviert, der sollte nicht den Job wechseln, →

Zur Person

Klaus Schusters Bankkarriere begann als Kreditberater und endete als Vorstandsmitglied der Volksbank Slowenien. 2006 gründete sein eigenes Beratungsunternehmen mit Sitz in Ljubljana. Seither berät, trainiert und coacht er Führungskräfte und deren Mitarbeiter im deutschsprachigen und im gesamten adriatischen Raum. In den letzten drei Jahren hat er drei Managementbücher geschrieben. www.klausschuster.eu



Fotos: Schuster

„Spaß bringt Spitzenleistung! Der vergebens an der Arbeit Leidende denkt dagegen: „Erst die Arbeit, dann das Vergnügen.“

sondern erst einmal die wahren Freuden der Arbeit und des Daseins entdecken lernen. Genau deshalb wurde Emotional Leadership doch „erfunden“: Es schläft ein Lied in allen Dingen – nicht nur in Geld, Macht und Status.

CHEFINFO: Das Managen der Emotionen ist ein Thema, das Sie in den Vordergrund stellen. Was wäre da die erste Lektion für den Manager?

Klaus Schuster: Entdecke das Lied! Frag nicht: Wie könnte mir meine Arbeit mehr Freude machen? An dieser Frage würde selbst Konfuzius verzweifeln. Frag lieber: Was macht mir als Person und im Leben überhaupt Freude? Wie müssen Aufgaben beschaffen, organisiert sein, damit ich richtig aufblühe? Welche meiner Grundmotive wie zum Beispiel Intro- oder

Extraversion, intellektuelle oder emotionale Ansprache, Innovation oder Kompetenz müssen mit dieser Aufgabe befriedigt werden können? Wie muss ich die Aufgabe motivorientiert reorganisieren? Ich nenne das affektives Reengineering.

CHEFINFO: Sie meinen, Emotional Leader brauchen keine Statussymbole, ihr Selbstwert hängt nicht davon ab. Wie erklären Sie sich dann die vielen fetten Schlitten auf den Geschäftsführer-Parkplätzen?

Klaus Schuster: Simple Erklärung: Neun von zehn Geschäftsführern sind (noch) keine Emotional Leader. Komplexe Erklärung: Ich fahre einen schönen BMW. Nehmen Sie mir den weg, werde ich nicht weinend zusammenbrechen, weil mein Selbstwert nicht davon abhängt. Trotzdem trete

ich Ihnen vors Schienbein, wenn Sie mir die Autoschlüssel wegnehmen wollen. Ich kann nämlich auch etwas schätzen, selbst wenn mein Wert als Mensch nicht davon abhängt. Aber natürlich haben Sie Recht: Die fetten Karossen auf den Firmenparkplätzen sind ganz oft auch phallische Kompensationsversuche; Freud hätte seine Freude daran. Ganz viele Manager managen eben noch nicht ihr emotionales Portfolio, sondern lassen sich von der Verführung über den Tisch ziehen.

CHEFINFO: Ich lese da „Fühl dich frei“. Wie geht das, wenn mir der Vorstand im Nacken sitzt, der Außendienst schwächelt, der Innendienst streitet?

Klaus Schuster: Natürlich ist das eine Kunst! Niemand hat behauptet, dass affektive Autonomie leicht ist. Das ist

eine hart erworbene Fähigkeit. Schauen Sie doch die Fußballmillionäre an, die den entscheidenden Elfer verschießen, wenn sie unter Druck stehen. Denen fehlt genau das, was Toni Polster mal gesagt haben soll: „Wenn du Tore schießen willst, musst du frei sein im Kopf!“ Und genau das können Champions in Sport und Management eben auf Knopfdruck: kalt wie Hundeschnauze sein. Die können sich exzellent dissoziieren, wie der Psychologe sagt. Es ist im Prinzip schnurz, mit welchem visuellen, auditiven oder kinästhetischen Anker ich mich fokussiere, vom Druck befreie, die innere Freiheit gewinne – Hauptsache, mein Anker sitzt so bombenfest, dass weder 40.000 tobende Fans noch Vorstand, Außen- oder Innendienst ihn je ausreißen können.

CHEFINFO: Welches Risiko geht ein Unternehmen ein, wenn es einen Gestalter in die Führungsriege holt?

Klaus Schuster: Unter dem Macher-Paradoxon leiden ganz viel Unternehmen. Da ist die Geschäftsführung froh, endlich mal einen Macher engagieren zu können und dann blockieren ihn die Bremsen so lange, bis er sich an die Opferkultur anpasst. Ich kenne aber auch Macher und Macherinnen, denen binnen Monaten die Reanimierung einer Opferbude gelang. Das geht. Aber auch nur wieder über das Hereinholen der Emotionen: Man darf als Macher nicht

bloß machen, sondern muss die Opfer erst mal in ihrer emotionalen Jammer-Trance abholen und langsam mit dem Ausbruch aus dem Jammermental vertraut machen.

CHEFINFO: Sie nennen die „Manager-Ehe“ eine der größten Spaßbremsen. Wann ist eine Managerehe ein Kraftwerk?

Klaus Schuster: Wer eine funktionierende Managerehe will, sollte sich einen Teampartner suchen, kein Statussymbol. Wenn der Manager sich für den Job seiner Frau interessiert und umgekehrt und beide abends am Küchentisch Manöverkritik üben –



BUCHTIPP
KLAUS SCHUSTER
Keinen Bock mehr?
Mehr Spaß und Motivation im Management
Redline Verlag

ich kann Ihnen sagen, ich habe in meinem Leben wenig Belebenderes erlebt. Das gibt Kraft und Sinn. Leider ist das die Ausnahme. Normalerweise scheitert die Managerehe an Männern, die meinen, ihr

Job sei der wichtigere. Und an Frauen, die den „Herrn Generaldirektor“ als Statussymbol betrachten und Migräne bekommen, wenn er ihr über den neuesten Merger erzählen möchte. ■

„Niemand hat behauptet, dass affektive Autonomie leicht ist! Das ist eine hart erworbene Fähigkeit.“



Fotos: Schuster, Verlag

Gesund und fit am Arbeitsplatz

Vorsorge. Frisches Obst ist gesund und liefert auch im Büro den richtigen Kick. FreshEx versorgt Unternehmen mit Obst und bietet eine Herbstaktion.

Wer gut arbeitet, soll gut essen“. Erfolgreiche Unternehmer weltweit wissen, wie wichtig motivierte und gesunde Mitarbeiter sind. Die Firma FreshEx hat darin vor über 5 Jahren eine Marktlücke erkannt und ist mit seiner innovativen Idee, Unternehmen mit frischem Obst zu beliefern, seither auf Erfolgskurs. Bunt ist gesund

Obst ist gesund. Denn ein kontinuierlicher Verzehr von täglich zwei bis drei Portionen Obst kann vielen Erkrankungen vorbeugen. Für den gesundheitsfördernden Effekt von Obst sind vor allem Vitamine, Ballaststoffe sowie sekundäre Pflanzenstoffe verantwortlich. Je bunter, desto besser: Eine hohe Vielfalt an unterschiedlichen Obstsorten

bringt den größten Nutzen. Darüber hinaus ist Obst die ideale Zwischenmahlzeit, da es Zucker in Form von Fruktose enthält, der den Körper schnell mit Energie versorgt. Auch im Jahr 2012 gibt es wieder eine „saftige“ Ermäßigung, wenn Sie unsere Herbstaktion in Anspruch nehmen. Für alle Halbjahres-Aufträge, die noch bis Ende Dezember 2012 einlangen, erhalten Sie für die Dauer von sechs Monaten minus 5 % Sonderrabatt.

FreshEx Handels GmbH,
Untere Donaulände 36,
4020 Linz,
Tel.: 0732/90 80 70 -455,
Email: office@freshex.at,
www.freshex.at

„Geben Sie Obst (k)einen Korb“:
Mit diesem Slogan wird die
FreshEx auch in Zukunft weiter
auf Expansionskurs bleiben.

