

**REDLINE** | VERLAG

**Klaus Schuster**

# Keinen Bock mehr?

**Mehr Spaß und  
Motivation im  
Management**



Klaus Schuster

# Keinen Bock mehr?

Mehr Spaß und Motivation im Management

**REDLINE** | VERLAG

© des Titels »Keinen Bock mehr?« (ISBN 978-3-86881-327-2)  
2012 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München  
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-verlag.de>

# 1 Feuer' deinen Boss

*»Da kommt mir zugute, dass ich es aus Leidenschaft und Überzeugung mache und nicht aus anderen Motiven.«*

*Rüdiger Grube, Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bahn*

*»Mach kaputt, was dich kaputt macht.«*

*68er-Spruch*

## Fühl dich frei!

Hat Gott Spaß bei der Arbeit?

Aber hallo! Er ist allmächtig! Er kann tun und lassen, was er will. Wenn das mal keinen Spaß macht!

Deshalb ist es ein Rätsel, weshalb Sie überhaupt noch hier sind: Sie sind doch Manager! Fast allmächtig. Herrscher über Leben und Tod. Sie können mit einem Fingerschnipsen Dutzende Leute kündigen – oder gnadenhalber weiter beschäftigen. Sie können walten und gestalten, wie es Ihnen beliebt. Also müsste es doch wohl für jeden von uns ein Leichtes sein, unsere Arbeit so zu organisieren, dass wir genügend Freude dabei haben.

Sie halten sich vor Lachen schon den Bauch? Ich auch. Denn so stellt sich lediglich Lieschen Müller mit der Milchkanne die Welt vor. Tatsächlich ist die wirkliche Welt völlig anders: Lincoln befreite die Sklaven. Die Manager, Ärzte, Lehrer und Hausfrauen hat er vergessen. Deshalb rufen mich schon morgens um halb sieben Vorstände aus dem Auto an, auf der Fahrt zum Großkunden oder zum Büro und sagen: »Ach Klaus, das kotzt mich heute wieder derart an!«

Ich frage dann oft bewusst provokant: »Aber warum denn? Du hast es doch bis ganz nach oben gebracht! Du hast Macht, Einfluss, Erfolg und jede unternehmerische Freiheit!« Und dann sagt der Manager leise, mit oder ohne bitteres Lachen, während draußen der Lärm der Rushhour tobt: »Welche Freiheit denn? Unsere Produkte sind bis aufs i-Tüpfelchen definiert, die Preise fest, die Budgets verabschiedet, die Märkte saturiert, der Aufsichtsrat macht mir Druck, das Bauamt blockiert seit Wochen unseren Neubau. Und der Kunde, den ich gleich besuche, winkt zwar mit einem Riesenauftrag, diktiert mir wegen der Riesensumme aber gleichzeitig, wann ich aufs Klo darf. Ich bin zwar auf dem Papier Vorstandsvorsitzender, aber in Wahrheit nichts Besseres als ein Filialleiter.«

So ergeht es uns allen mehr oder weniger. Diese verdammten Sachzwänge! Und der Mann am Band oder der Maschine schaut uns neidisch an und denkt, wie gut wir es doch haben. Der Mann hat keine Ahnung:

Für Freude im Job musst du frei sein!

Wie gesagt: Ob Sie dazu Freude oder Spaß oder sonst was sagen, ist nicht wichtig. Was ich damit meine, wissen Sie ganz genau: das positive Gefühl bei der Arbeit, weswegen wir das Ganze überhaupt erst auf uns nehmen. Von diesem positiven Affekt sieht der Manager heutzutage nicht mehr viel. Er ist weitgehend fremdbestimmt, was übrigens laut Erkenntnis der Arbeitsmedizin der größte Stressor im Managerleben ist – und nicht die vielbeschworene Überlastung. Was ein Managerleben verkürzt und die Gesundheit ruiniert, ist nicht der Stress, sondern der Zwang.

Fremdbestimmung ist eine Super-Spaß-Bremse.

Und nicht nur im Management. Obwohl wir in der westlichen Welt einen ungeheuren Wohlstand genießen, verhagelt ganz vielen Men-

schen die Fremdbestimmung den Arbeitstag: Wer an der Kette liegt, hat nicht viel Spaß im Leben.

### **Crash-Coaching**

Was schränkt Sie ein? Was raubt Ihnen die Freiheit? Welche Ketten hängen Ihnen am Bein? Machen Sie eine ehrliche Bestandsaufnahme. Wir können keine Ketten sprengen, die wir verdrängen. Nur die, die wir bewusst ins Fadenkreuz nehmen. Was nehmen Sie aufs Korn?

Und dann? Wie schließt man Ketten auf? Mit dem Mund. Der Manager, der mich morgens um halb sieben aus dem Auto angerufen hat, hat das ganz richtig gemacht: Er hat angerufen.

### **Spaß-Macher 1**

Sie spüren die Spaß-Bremse? Reden Sie darüber!

Übrigens: Eine handliche Übersicht aller Spaß-Macher finden Sie am Ende jedes Kapitels. Nutzen Sie sie. Wie Sie Handy und PC benutzen: als Tool.

Zurück zum ersten Spaß-Macher: Emotional Leadership beginnt mit der Artikulation. Ich kann nur managen, worüber ich reden kann. Das ist so trivial wie leider oft schwierig: Mit wem denn? Wenn der Manager, der mich damals um halb sieben anrief, sein Leid seiner Frau klagen würde, was würde sie sagen? Er weiß es. Denn sie hat es schon zu ihm gesagt. Mehrfach. Nämlich: »Was hast du denn? Du hast doch einen tollen Job. Wir haben ein schönes Haus, zwei liebe Kinder. Sei doch nicht immer so unzufrieden!« Kein Wunder, dass der Manager nicht vor acht Uhr abends nach Hause kommt. Wenn ihn nicht mal seine eigene Familie versteht. Wenn seine eigene Familie ihn nicht nur nicht aus seinen Ketten befreien möchte, sondern die Ketten auch noch schön-redet. Also spricht er eben mit seinem Coach oder dem besten

Freund oder mit seiner Sekretärin. Damit ist auch das Rätsel gelöst, warum so viele Chefs etwas mit ihren Sekretärinnen anfangen (s. Kapitel 3).

Nicht weil Sekretärinnen meist super aussehen – die Chef-Gattinnen sehen meist mindestens genau so gut aus und wesentlich teurer. Sondern weil die Sekretärinnen oft die einzigen Menschen auf der Welt sind, die überhaupt kapieren und mitreden können, wenn der Manager von Fesseln erzählt, die außer ihm offensichtlich kein anderer Mensch sehen kann. Warum tut es so gut, mit der Sekretärin zu reden?

Wenn wir uns nur fünf Minuten vernünftig mit jemand unterhalten können, kommen uns selber meist die besten Ideen, unsere Ketten zu sprengen.

Bevor der Mensch also den ganzen Scheiß weiter in sich reinfrisst, mit sich rumschleppt, ein Geschwür davon bekommt, sich innerlich davon auffressen lässt und am Ende alle Freude bei der Arbeit verliert, sollte er mit jemandem reden.

### **Jetzt ändert sich mein Leben!**

- Sie brauchen einen verständnisvollen und erfahrenen Gesprächspartner für den Austausch auf Augenhöhe.
- Suchen Sie sich einen. Wenn's kein Familienangehöriger, Kollege oder Mentor ist, sollte es ein Coach sein.
- Reden Sie nicht nur mit ihm/ihr, wenn die Kacke am Dampfen ist.
- Sondern einmal alle ein bis zwei Wochen. Muss nicht lange sein – aber intensiv.
- Es gibt kaum eine andere Maßnahme, die Ihr Leben derart verbessern wird. Wenn der Coach gut ist. Aber das ist eine Sache der Auswahl.

Dieser Austausch auf Augenhöhe befreit und weckt Lösungen. Das funktioniert schon bei normalen Jobs tadellos und das funktioniert noch viel besser bei Bullshit-Jobs.

## Bullshit-Jobs

Der dritte Bereichsleiter in fünf Jahren! Und gleich nach dessen Antritt muss Manuela einen Status erstellen, damit der neue Bereichsleiter eine fundierte Basis für eine strategische Neuorientierung hat. Logisch? Blödsinn! Genauer: Bullshit-Job.

Denn jeder seiner zwei Vorgänger hatte denselben genialen Gedanken! »Ich mache den Mist jetzt zum dritten Mal in fünf Jahren!«, sagt Manuela. Danach ist dann regelmäßig ein halbes Jahr Funkstille im Führungsbunker der Bereichsleitung. Dann kommen die externen Berater ins Haus, analysieren zum dritten Mal alle Abteilungen, formulieren schon wieder eine neue Strategie, deren Umsetzung haarklein definiert wird. Und bevor diese dann umgesetzt wird, kommt bereits der nächste Bereichsleiter. Spaß macht das nicht. Tatsächlich verlieren alle Abteilungen darüber so viel Zeit, dass die eigentliche Arbeit auch keine allzu große Freude mehr macht.

Die Arbeit ist schon hart genug. Wer braucht da noch Bullshit-Jobs?

Oder wie Manuela sagt: »Ein einziger Verpeilter kann dir den ganzen Tag versauen!« Was tun?

### Spaß-Macher 2

Bekämpfe Bullshit-Jobs!

Niemand sollte Bullshit als gegeben hinnehmen. Dein Vorgesetzter ist nicht Gott. Selbst Gott lässt mit sich reden, wie man hört.

Emotional Leadership ist das Gegenteil von Resignation. Also redet Manuela mit dem neuen Bereichsleiter. Der Bereichsleiter sagt: »Das wusste ich nicht, dass Sie das jetzt zum dritten Mal machen!« Er macht ein paar Abstriche beim verlangten Status. Das bringt etwas Zeit und Freude zurück. Doch das ist Manuela nicht genug. Sie bekämpft den Shit-Job weiter. Sie erstellt zwar den verlangten Status, greift dabei aber weitgehend auf den letzten Statusbericht zurück und aktualisiert lediglich einige Daten. Noch mehr Freiraum gewonnen! In Zahlen: Drei Tage weniger Rechercharbeit, die am Ende sowieso nichts gebracht hätten. Und wenn der Vorgesetzte dahinterkommt? Dann kann man immer noch darüber reden. Wichtig ist doch, dass man(ager) eine Wahlentscheidung trifft:

Sie können immer wählen zwischen Kadavergehorsam und Emotional Leadership.

Gebe Gott, dass wir alle den Mut haben, die richtige Entscheidung zu treffen, wenn es mal wieder so weit ist. Denn:

Der Normalmanager stöhnt bei Bullshit-Jobs und erledigt sie dann brav. Der Emotional Leader verschafft sich erst mal die nötige Handlungsfreiheit – dann erst erledigt er den Job.

Das trauen Sie sich nicht? Guter Einwand. Viele Menschen, selbst mächtige Manager ducken sich und mucken nur hinter vorgehaltener Hand auf, wenn sie Blödjobs kriegen oder ihre Handlungsfreiheit anderweitig beschnitten wird. Sie schicken hinter dem Rücken ihres Chefs E-Mails hin und her: »So ein Idiot!« oder »Wie mir das alles auf den Senkel geht!« Das ist verständlich. Der Emotional Leader macht das anders.



### Jetzt ändert sich mein Leben!

- Sie werden bei einer Aufgabe eingeschränkt?
- Verwenden Sie Zeit, Kreativität und Energie auf eine weitgehende Reduktion der Einschränkung.
- Mindestens genau so viel wie auf die Erledigung der eigentlichen Sachaufgabe.

Ich habe zum Beispiel mal bei einem Fotoshooting für einen Werbekatalog mit einem Industrie-Fotografen zusammengearbeitet, dessen Handy alle fünf Minuten klingelte. Es war zum Verrücktwerden: Er konnte sich nie richtig in eine Einstellung vertiefen. Er wurde immer gereizter, das Model wurde auch schon nervös, der Ausleuchter hatte bereits eine Lampe fallen lassen. Langsam begann auch die Qualität der Bilder zu leiden. Ich dachte noch: »So schnell kann der Spaß selbst bei einem Fotoshooting mit Model verloren gehen!« Da entpuppte sich der Fotograf als Emotional Leader.

Als das Telefon das nächste Mal klingelte, nahm er es aus der Westentasche, schaute es kurz an und warf es dann in hohem Bogen in den See, vor dessen malerischer Kulisse wir fotografierten. Er hätte es auch ausschalten können. Aber er ist Künstler. Er wollte mit großer Geste demonstrieren: So eliminiere ich Sachzwänge! Zuerst guckte jeder entsetzt, dann lachten alle. Jeder verstand: So muss man das machen. Der Spaß war wieder da. Die Bilder danach wurden super. Der Prospekt verkaufte richtig gut. Den Handy-Wurf hätten Sie sich nicht getraut? Das ist der springende Punkt:

### Spaß-Macher 3

Spaß braucht Mut. Mut, sich auch mal was rauszunehmen.

Es braucht Mut, zum Beispiel seine Kunden für einen Nachmittag in den See zu werfen.

### **Jetzt ändert sich mein Leben!**

- Wann haben Sie das letzte Mal Ihr Handy einfach abgeschaltet?
- Machen Sie das öfter.
- Und: Höchstens zwei- bis dreimal täglich zu festgelegten Zeiten in die Mailbox schauen.

Das fällt uns weiß Gott nicht leicht. Doch wie der Fotograf sagte: »Ich kann mich morgen bei den Kunden entschuldigen, die mich heute nicht erreichten. Aber ich kann morgen nicht mehr die Bilder machen, die ich heute machen muss.« Diese Entscheidung ist erstens mutig und zweitens ..., was? Richtig geraten: eine Prioritätensetzung.

Wer ein Handy wegwirft, wirft kein Handy weg, sondern setzt korrekte Prioritäten: Die aktuelle Aufgabe ist ihm für den Moment wichtiger als jeder Anruf. Genau diese Priorisierung bringt die Freude an der Arbeit zurück, gibt Energie und liefert Spitzenergebnisse: Weil sie fokussiert. Freude kann man nicht erleben, wenn man verzettelt ist. Woher den Mut für diesen Fokus nehmen? Das haben Sie nicht wirklich gefragt? Denn das ist eine blöde Frage: Manager sind von Haus aus mutig – sonst hätten sie die Beförderung in eine Führungsposition nie angenommen. Sie müssen ihren Mut nur hin und wieder neu entdecken – und dazu verwenden, klare Prioritäten zu setzen. Dann kommt auch der Spaß zurück.

Funktioniert dieses Rezept auch, wenn Ihr Vorgesetzter spinnt?

## **Mein Vorgesetzter spinnt!**

Ein Unternehmen startet ein neues Cost-Efficiency-Projekt: »Wir müssen sparen!« Das Unternehmen hat 170 Mitarbeiter, die von einer Personalchefin mit Sekretärin betreut werden. Der Vorstand hat zusammen mit einer externen Beratung eine Scorecard erstellt.