

Von Jochen Mai am 26. Januar 2012 - 12:00 Uhr // 1 Kommentar

Keinen Bock mehr – Warum können Manager keinen Spaß?

EIN GASTBEITRAG VON KLAUS SCHUSTER

Manager haben den geilsten Job der Welt. Manager und selbstverständlich Managerinnen sind immer voll gut drauf, super (eigen)motiviert, total erfolgssüchtig, uneingeschränkt leistungsfähig und haben verboten viel Spaß an der Arbeit... Ach ja? Ja, so stellt sich Lieschen Müller, mancher Fabrikarbeiter, Feuilletonredakteur und Politiker das Management vor. Die Wirklichkeit sieht anders aus. So: Tristesse dorée...



Management war schon immer ein eher stressiger Job, weshalb seit jeher Führungskräfte zu mir ins Executive Coaching kamen, um sich für besondere Herausforderungen fitmachen zu lassen. Das war ich gewohnt. Vor ungefähr einem Jahr änderte sich das: In meiner bescheidenen Coaching-Klausur schlugen immer mehr Führungskräfte aller Hierarchieebenen, vom Vorstand bis zum Gruppenleiter, mit einem seltsamen Chief Complaint auf: „Ich habe eine anspruchsvolle Arbeit, ein gutes Gehalt, eine sichere Position, aber – und verraten Sie das bloß keinem! – Spaß hab ich nicht wirklich bei der Arbeit.“

Ich dachte erst: Get out of here! Das ist aber mal ein Luxusproblem! Als die Anfragen epidemische Ausmaße annahmen und parallel dazu die Statistiken für Burnout, Boreout, Erschöpfungsdepression und den halben Katalog der Psychosomatik in die Stratosphäre schossen, dachte ich das nicht mehr. Ich dachte nicht mehr, ich fragte:

Wie viel Spaß haben Sie?

Wann immer ich Führungskräfte traf – und ich treffe jede Woche jede Menge – fragte ich: „Unter uns: Wie viel Spaß haben Sie bei der Arbeit?“ Sobald ich das fragte, fiel mein Terminplan um. Die Führungskräfte fanden kein Ende. Sie erzählten mir von Powerpoint-Karaoke, Bullshit-Bingo und entscheidungsschwachen Chefs. Sie erzählten mir von Terminplänen, auf denen am Montagmorgen bereits die ganze Woche dicht war „und 90 Prozent der Termine sind nicht mal von mir!“ Sie erzählten mir von geradezu unglaublicher Fremdbestimmung, unnötigen Machtspielen, Sitzungstourismus, Pseudoplanung und strangulativer Bürokratie, die immer stärker ihre Arbeitsfreude massakrierten.

Was ist es bei Ihnen? Ich weiß, eine dumme Frage: Wenn man damit mal loslegt, findet man kein Ende. Also versuchte ich es mit einer intelligenteren Frage:

Wie gehen Sie damit um?

Lösung 1: Prostitution

Viele Führungskräfte beantworteten die Frage mit nackter Prostitution: Man(ager) verkauft sich. Man akzeptiert Gehalt und Bonus, Firmenwagen und tolles Büro, Reisespesen und Firmenkreditkarte nicht nur als Entlohnung für geleistete Arbeit, sondern auch als Schmerzensgeld für den Stress und die fehlende Freude.



Ich muss bei den ersten dieser Antworten mit hängendem Kiefer dagestanden sein, denn viele schoben erklärend hinterher: „Das funktioniert in den ersten Jahren prima – wie Rauchen, Saufen und Ruhm auch“, wie mir ein Vorstandsmitglied erklärte: „Dann kommt der Bumerang zurück – wie beim Rauchen, Saufen und Ruhm auch – was man schon an der beachtlichen Zahl der Kollegen erkennt, die in die eigene Tasche wirtschaften: Die sind eigentlich nicht kriminell.“

Die wirtschaften seiner Meinung nach bloß deshalb in die eigene Tasche oder gehen unverantwortbare Risiken ein, „weil selbst 20 Millionen Euro nicht genug Hurenlohn wären für diesen Riesenschießmegafrust!“ – wörtliches Zitat eines Spartenleiters. Prostitution scheint auch keine Lösung. Was ist mit Karriere?

Lösung 2: Karriere

Als ich noch Abteilungsleiter war, frustete mich mein ansonsten absolut kollegialer AUA-Chef gewaltig: Anfliegen – Umhauen – Abhauen war seine Devise. Regelmäßig vor dem Wochenende pranzte er mir noch „was ganz Tolles, das wir unbedingt machen müssen“ auf meinen ohnehin überquellenden Schreibtisch. Ich dachte: „Warte, bis ich im Vorstand sitze! Dann bin ich derjenige, der anderen das Wochenende versaut! Mit Karriere raus aus dem Frust!“ Denkste. Als ich im Vorstand anlangte, wollte mein Aufsichtsrat ständig neue Analysen, Berichte und Strategiewechsel; beschwerte sich alle Nase lang über „schleppende“ Projekte und war nie mit

den Zahlen zufrieden. Frauen denken: „Beim nächsten Mann wird alles anders!“ Männer denken: „Bei der nächsten Beförderung wird alles anders!“

Und beide liegen daneben. Wie jene, die Stress mit Success verwechseln.

Lösung 3: Herzinfarkt

„Je größer mein Stress, desto wichtiger bin ich!“ Stress als Bundesverdienstkreuz, sozusagen. Auch das hielt ich für eine akzeptable Lösung, bis mir ein renommierter Manager-Doktor verriet: „Das ist kein Erfolgsrezept, sondern der beste Weg in den Infarkt oder den Burnout!“ Jetzt war ich selber gefrustet. Ich hatte bereits Monate zum Frust im Management recherchiert und wusste noch immer nicht: Wie coache ich Manager da raus? Da traf ich Branson.



Spaß im Management – Utopie oder Notwendigkeit?

Okay, es war nicht der Branson. Aber er sah und war ihm so ähnlich, dass ich ihn irgendwann Dick nannte. Die Parallele war offensichtlich: „Dick“ war Junior Vice President seiner Firma und hatte eine Riesenfreude an seiner Arbeit. Und wie der richtige Richard war auch „Dick“ herausragend erfolgreich in seiner Branche. Und spätestens hier wurde aus dem Luxusproblem die Entdeckung meines Lebens: Spaß und Erfolg sind hundertprozentig korreliert.

Finden Sie auch? Ja, das fanden neun von zehn, denen ich es in meiner Begeisterung erzählte – und neun von zehn verstanden es verkehrt herum. Wie mir eine Abteilungsleiterin sagte: „Ist doch klar: Wenn du erfolgreich bist, hast du auch mehr Spaß bei der Arbeit!“ Entschuldigung, das ist banal. Das kracht doch erst, wenn Sie das wie Branson, Buffett, Madonna und andere Erfolgstypen auf den Kopf stellen: „Der Spaß bringt den Erfolg“, wie mir ein herausragend erfolgreicher Institutsleiter verriet.

Als ich diesen Satz in einen kleinen Feldtest gab, sagten mir 95 Prozent der befragten Führungskräfte: „Unterschreibe ich!“ (Die restlichen fünf Prozent verfolgen noch die obigen Lösungen 1 bis 3). Als ich einige dieser 95 Prozent verblüfft fragte, warum sie dann auf meiner Coaching-Couch saßen, sagten sie: „Ich weiß das, aber ich kann das nicht!“

Typisches *Knowing-Doing-Gap*, wie Pfeffer/Sutton sagen würden.

Warum können Manager keinen Spaß?

Den entscheidenden Hinweis gab mir die Geschäftsführerin eines großen Familienbetriebs: „Momentan hat der Spaß ein Loch. Aber vielleicht wird es nach der Frühjahrsmesse etwas ruhiger!“ Ihre Spaß-Strategie war offensichtlich: Warten auf den Spaß. Ich wunderte mich: Seit wann warten Manager? Bis zur Messe waren es noch neun Wochen! Neun Wochen Frust? Sie nahm das offensichtlich in Kauf. Was ihre Mitarbeiter in Kauf nehmen mussten, ahnte sie nicht.

Diese sagten mir: „Wenn sie so mau drauf ist, baut sie öfter Mist und wir müssen das wieder geradebiegen!“ Die Mitarbeiter hatten die Regression zwischen Stimmung und Leistung, zwischen Mood und Management besser verstanden als die Vorgesetzte! Und ich verstand: Spaß bei der Arbeit? Darf man nicht haben. Muss man haben, sonst gerät man auf die Verliererstraße.

Warum passiert den Bransons dieser Welt das nicht? Weil die nicht nur vom Spaß wissen, die können das auch. Sie warten nicht auf den nächsten Spaß, sie managen ihn aktiv. Schon zwei Bürotüren weiter sagte mir die Muster-Direktrice des Familienbetriebs: „So ein Riesenstress, noch neun Wochen bis zur Messe und unsere Chefin wartet passiv, dass alles von alleine besser wird? Das kann ich nicht. Ich bin für meine Leute verantwortlich, also muss ich auch aktiv für Stimmung sorgen!“ Das tat sie. Sie machte Spaß-Management! Das ist albern?

Natürlich ist Spaß albern! Deshalb managen die Bransons dieser Welt nicht „bloß“ Spaß, sondern sämtliche positiven Affekte bei der Arbeit (und in Familie, Beziehung, Ehe ...). Das nennt man *Emotional Leadership*. Dafür haben diese Emotional Leaders regelrecht Spaß-Strategien entwickelt.

Ich erinnere mich in diesem Zusammenhang an den Entwicklungsleiter eines Anlagenbauers. Er sagte: „Seit ich die Entwicklung leite, habe ich in fünf Jahren kein CAD-Sheet mehr gezeichnet. Das frustet!“

Typen wie Branson fallen auch in diese Frustrlöcher, aber sie finden dort wieder raus, indem sie ihre Spaß-Faktoren identifizieren: Madonna zum Beispiel muss sich ständig neu erfinden, sonst macht ihr selbst das Millionen-Scheffeln keinen Spaß. Diese Eigeninnovation ist einer ihrer Spaß-Macher. Und auf diesen Spaß-Macher stellt sie ihr Business ab. Der erwähnte Entwicklungsleiter kannte seine Spaß-Macher nicht, hatte mir einen von ihnen jedoch unabsichtlich verraten: Er fühlt sich eigentlich als Konstrukteur.

Damit war die Sache geritzt. Ich schlug ihm vor: „Managen Sie die Projekte nicht bloß. Geben Sie einigen auch eine kleine Konstruktions-skizze mit. Damit machen Sie das, was Sie laut Position tun müssen – und haben wieder Ihren Spaß dabei.“ Er riss die Augen auf. Er hatte sein *Ans-Erlebnis*. Wenn man (aber) erst mal mit oder ohne Unterstützung herausgefunden hat, was die eigenen Spaß-Faktoren sind, kann man diese problemlos in jede beliebige Aufgabe reinschmuggeln – als Führungskraft hat man die Freiheit dafür – und schlägt zwei Fliegen mit einer Klappe: Mehr Spaß und deshalb (noch) mehr Erfolg. Das ist Emotional Leadership.

Wo es hingehht

Mittlerweile bedaure ich Manager, die sich über Stress und Druck in ihrem Job beklagen. Die haben den Schuss noch nicht gehört, beziehungsweise noch nichts von Emotional Leadership: Jede Führungskraft ist selbstverständlich auch für den Spaß im Job, in der Familie und im Leben verantwortlich. Das erst macht sie zur Kraft, die führt – auch im eigenen Leben.



Anders gefragt: Wer sollte es sonst für Sie tun? Die Umstände? Der Vorgesetzte? Jeder Manager ist für den Spaß am Leben selbst verantwortlich. Die Instrumente für diese Innere Führung gibt die Emotional Leadership an die Hand. Ich jedenfalls tummle mich gerne in Kreisen dieser Emotional Leader. Sie sind erfolgreich, sie haben Freude an der Arbeit, sie sind durchwegs sehr sympathisch und in ihrer Umgebung können wir jeden Tag erleben, wie viel Spaß der Job – jeder Job! – und das Leben – jedes Leben! – machen kann, wenn man den Bogen raus hat: Emotional Leadership.

Über den Autor



Klaus Schuster war lange Jahre Vorstand und Troubleshooter in internationalen Banken bevor er sein eigenes Unternehmen gründete. Jetzt coacht, trainiert und berät er Manager und ihre Mitarbeiter. Und er schreibt Business-Bestseller: „[11 Managementsünden, die Sie vermeiden sollten](#)“ und „[Der freche Vogel fängt den Wurm](#)“. Eben erscheint sein neuestes Werk: „[Keinen Bock mehr?](#)“, das den Frust im Management und Emotional Leadership beleuchtet.



Dazu passt auch:

[Alle Mallachen – Wo haben Sie mehr Spaß: zuhause oder im Büro?](#)
[Öffentlichkeitsarbeit – Warum klassische PR-Manager nichts \(mehr\) taugen](#)
[Digitaler erster Eindruck – Warum Sie keinen täuschen können](#)
[Wie Sie mehr Spaß am Job bekommen](#)
[Am Limit – Kurze Deadlines sorgen für mehr Spaß](#)