

**REDLINE** | VERLAG

**Klaus Schuster**

# Keinen Bock mehr?

**Mehr Spaß und  
Motivation im  
Management**



Klaus Schuster

**Keinen Bock mehr?**

Klaus Schuster

# Keinen Bock mehr?

Mehr Spaß und Motivation im Management

**REDLINE** | VERLAG

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://d-nb.de> abrufbar.

**Für Fragen und Anregungen:**

[schuster@redline-verlag.de](mailto:schuster@redline-verlag.de)

2. Auflage 2013

© 2012 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH,  
Nymphenburger Straße 86  
D-80636 München  
Tel.: 089 651285-0  
Fax: 089 652096

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Redaktion: Jana Stahl, Heidelberg  
Umschlagabbildung: Getty Images  
Satz: Manfred Zech, HJR, Landsberg am Lech  
Druck: CPI, Ebner & Spiegel, Ulm  
Printed in Germany

ISBN Print: 978-3-86881-327-2  
ISBN E-Book (PDF): 978-3-86414-232-1

*Weitere Infos zum Thema*

[www.redline-verlag.de](http://www.redline-verlag.de)

Gerne übersenden wir Ihnen unser aktuelles Verlagsprogramm.

# Inhaltsverzeichnis

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Vorwort über das Wichtigste .....</b>              | <b>9</b>  |
| <b>1 Feuer' deinen Boss .....</b>                     | <b>17</b> |
| Fühl dich frei! .....                                 | 17        |
| Bullshit-Jobs .....                                   | 21        |
| Mein Vorgesetzter spinnt! .....                       | 24        |
| Wo der Spaß aufhört: Konflikte .....                  | 27        |
| Blöde Spielchen .....                                 | 30        |
| Die Ehe des Managers .....                            | 34        |
| Job 1, Job 2 .....                                    | 39        |
| <b>2 Du musst aufs Titelbild vom Playboy! .....</b>   | <b>43</b> |
| Was Manager wirklich wollen .....                     | 43        |
| Wie ich in den Playboy kam .....                      | 45        |
| Keine Pyrrhus-Erfolge! .....                          | 48        |
| Was ist mein Erfolg? .....                            | 50        |
| Und führe uns nicht in Versuchung! .....              | 53        |
| Die Mohrrüben-Theorie .....                           | 54        |
| Wettpinkeln im Management .....                       | 57        |
| El Cid, der Manager .....                             | 59        |
| Nichts führt besser als Erfolg! .....                 | 61        |
| Das Geheimnis der Eigenmotivation .....               | 64        |
| Der Sinn des Lebens .....                             | 66        |
| <b>3 Bitte kein Bordell! .....</b>                    | <b>69</b> |
| Der falsche Spaß .....                                | 69        |
| Manager sind korrupt, bonus-geil und sexistisch ..... | 72        |
| Manager im Bordell .....                              | 75        |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
|          | Schneller Spaß Fusion .....                 | 79         |
|          | ... und raus bist du! .....                 | 80         |
|          | Richtige Manager haben richtigen Spaß ..... | 82         |
|          | Hier werden Sie verführt! .....             | 83         |
|          | Haben Sie das nötig? .....                  | 85         |
|          | Die stärkste Kraft von allen .....          | 88         |
|          | Die echte Freude .....                      | 92         |
|          | Mach dir die Freude! .....                  | 93         |
| <b>4</b> | <b>Knutsch den Chef!</b> .....              | <b>97</b>  |
|          | Das Wichtigste im Business ist ... ..       | 97         |
|          | Die am Ast sägen .....                      | 101        |
|          | Kann ich Ihnen vertrauen? .....             | 103        |
|          | Wie man Vertrauen zerstört .....            | 105        |
|          | Vertrauen schaffen .....                    | 107        |
|          | Antwort geben .....                         | 109        |
|          | Vertrauen für Fortgeschrittene .....        | 110        |
|          | Stärke schafft Vertrauen .....              | 113        |
|          | Der Mensch, dem Menschen vertrauen .....    | 115        |
|          | Vertrauen lohnt sich .....                  | 116        |
| <b>5</b> | <b>Mach dich zum Affen!</b> .....           | <b>119</b> |
|          | Wahre Größe .....                           | 119        |
|          | Manager: Zu klein für wahre Größe? .....    | 120        |
|          | Die Affen-Rendite .....                     | 122        |
|          | Weil Affen Spaß bringen .....               | 124        |
|          | Spaß ist immer einfach! .....               | 125        |
|          | Der Hawthorne-Effekt .....                  | 126        |
|          | Spaß ist wichtiger als Geld .....           | 129        |
|          | Mein Chef, das Spaß-Monster .....           | 130        |
|          | Was dem Mitarbeiter Spaß macht .....        | 132        |
|          | Fun für Fortgeschrittene .....              | 134        |
|          | Die Geschichte dieses Buches .....          | 136        |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| <b>6</b> | <b>Hühnerbrühe für den Kunden .....</b>  | <b>139</b> |
|          | Wir sind Kunde! .....                    | 139        |
|          | Kauf dir einen Kunden .....              | 140        |
|          | Spaß ist kein Give-away .....            | 143        |
|          | Trau keinem Manager! .....               | 146        |
|          | Das Greenhorn-Problem .....              | 148        |
|          | Das Wichtigste im Business .....         | 151        |
|          | V-Business .....                         | 153        |
|          | Niemand vertraut Quasseltanten .....     | 154        |
|          | Problem statt Produkt .....              | 156        |
|          | Vom Bock zum Gärtner .....               | 158        |
|          | Du bist kein leichtes Mädchen! .....     | 159        |
|          | Wie viel Spaß haben Sie? .....           | 161        |
|          | Der Luxus der Gefühle .....              | 162        |
|          | Freude bringt Freunde .....              | 163        |
| <b>7</b> | <b>Lass dich nicht verarschen! .....</b> | <b>167</b> |
|          | Wir haben einen Mörderspaß .....         | 167        |
|          | Koks für Manager .....                   | 168        |
|          | Spaß-Management .....                    | 171        |
|          | Die Kröten-Theorie .....                 | 173        |
|          | Meetings sind ärgerlich .....            | 178        |
|          | Die höheren Weihen .....                 | 181        |
|          | Ihr persönlicher Spaß .....              | 183        |
|          | Karriere ist Quatsch! .....              | 185        |
|          | Führe deinen Chef! .....                 | 187        |
|          | Der Wiedeking-Effekt .....               | 187        |
|          | <b>Nachwort zur Freude .....</b>         | <b>191</b> |
|          | <b>Danksagung .....</b>                  | <b>193</b> |
|          | <b>Über den Autor .....</b>              | <b>195</b> |
|          | <b>Stichwortverzeichnis .....</b>        | <b>197</b> |



# Vorwort über das Wichtigste

*»Die Freude an der Arbeit bringt  
den Erfolg – nicht umgekehrt.«*

*Dr. Tobias Gnatzy, EBS Business School*

*»Solange ich solchen Spaß dabei habe!«*

*Kai Diekmann auf die Frage,  
wie lange er noch Chefredakteur der BILD bleiben möchte*

Haben Sie Spaß bei der Arbeit?

Nein, ich will nicht wissen, ob ein Kollege heute schon einen guten Witz erzählt hat. Oder ob Ihr Vorgesetzter auf dem Gang über seinen Schnürsenkel gestolpert ist und sich der Länge nach flachgelegt hat. Das ist nicht der Spaß, den ich meine. Mich interessiert:

Macht Ihnen die Arbeit Freude?

Eine seltsame Frage? Da haben Sie recht. Und nicht nur Sie! Wenn ich diese Frage bei der Beratung, im Coaching, bei Vorträgen, Trainings oder auf den Gängen und in den Büros von Unternehmen stelle, dann gucken die Leute kurz verdutzt, sind überrascht – und lachen dann aber und sagen: »Gute Frage!« Und sie wissen sofort, dass ich nicht wissen will, ob Gehalt, Bonus, Firmenwagen, Prämie und Jobsicherheit stimmen. Wonach ich frage, ist: Wie viel Freude haben Sie mit Ihrer eigentlichen Arbeit?

»Eigentlich zu wenig!«, ist die häufigste Antwort. Was ist Ihre? Die meisten von uns haben alles, was man sich wünschen kann: gutes Gehalt, gute Position, interessante Aufgaben, einen relativ sicheren Job.

Wir haben genug von allem. Außer Freude bei der Arbeit.

So ist das eben? Job ist Job, und Schnaps ist Schnaps? Die Arbeit ist kein Ponyhof? Das Büro kein Kindergeburtstag? Ja, diese Sprüche kennen wir alle. Aber ich glaube nicht, dass jemand, der solche Sprüche glaubt, dieses Buch liest. Sie etwa?

Nein, die meisten vernünftigen Menschen spüren, dass sie nicht bloß zum Geldverdienen auf der Welt sind. Geld, Status, Einfluss und Firmenparkplatz sind wichtig. Aber sie sind nicht alles. Und ich glaube, sie sind nicht einmal das Wichtigste. Das Wichtigste ist doch wohl, dass wir Freude, Spaß, Zufriedenheit bei der Arbeit erleben.

Wir brauchen den positiven Affekt bei der Arbeit. Sonst halten wir es auch nicht bei bester Bezahlung aus.

Wobei mir egal ist, ob wir das Freude oder Spaß oder sonst wie nennen wollen. Ich verwende alle diese Begriffe synonym. Was damit gemeint ist, wissen Sie ohnehin: Das gute Gefühl bei der Arbeit, das wichtiger ist als der schnöde Mammon. Das gute Gefühl, ohne das wir es nicht lange aushalten in einem Job:

Spaß an der Arbeit ist kein Luxus, Spaß ist Notwendigkeit.

Das denken Sie auch? Aber das wagen Sie – zumal am Arbeitsplatz – nicht auszusprechen? Da tun Sie gut daran:

Freude bei der Arbeit ist tabu!

Niemand wagt, davon zu sprechen. Nun, ich bin dieser Niemand. Ich will und werde davon sprechen – und wenn Sie mitlesen, sind wir schon zwei. Das ist bitter nötig. Denn der Spaß bei der Arbeit kommt in diesen hektischen Tagen der wild gewordenen Globalisie-

rung mit ihrem E-Mail-Tsunami zu kurz – und das von der Vorstandsebene über den Lagerarbeiter bis hin zu Hausfrau und Mutter: Diese Hektik! Dieser Stress! Diese Fremdbestimmung! Die permanente Überforderung. Das dauernde Leisten am Limit:

Wir brauchen mehr Freude an der Arbeit!

Genau darum geht es in diesem Buch. Stellen Sie sich mal vor: Sie haben ab morgen doppelt so viel Freude bei der Arbeit wie heute. Toll? Juhu? Aber ganz gewiss! Allein das wäre schon die Buchlektüre wert. Allein das wäre doch schon wunderbar! Doch es kommt noch viel wunderbarer.

Wenn dieses Buch Ihnen lediglich verraten würde, wie Sie ab morgen eine nie gekannte Freude bei der Arbeit haben, dann hätte ich Sie ganz schön über den Tisch gezogen. Denn selbst wenn Sie ab morgen fünfmal so viel Freude bei der Arbeit hätten wie heute, hätte ich Ihnen das Beste vorenthalten. Und das Beste ist:

Spaß und Erfolg hängen direkt zusammen – aber genau umgekehrt, als die meisten glauben.

Die meisten Menschen glauben: Wenn ich mehr Erfolg im Beruf habe, dann macht mir die Arbeit auch mehr Spaß. Ich glaubte das auch. Jahrelang. Bis zu jenem Dienstagmorgen im Seminarsaal.

Ich hatte eben den zwölf Teilnehmern aus dem Management die Aufgabe gestellt, ein skizzenhaftes Leistungsportfolio ihres Führungsbereichs aufzustellen. Ein Bereichsleiter meinte daraufhin: »Okay, ich sehe die Notwendigkeit. Aber dieser Tabellenkram! Also Spaß macht das nicht wirklich.« Dann nahm das Verhängnis seinen Lauf. Ich flachste: »Deshalb nennt man das auch Arbeit! Wer hat schon Spaß bei der Arbeit?« Worauf einige Teilnehmer spontan die Hand hoben. Was für ein Schock! Ich hatte die Frage aus Spaß gestellt, und die Teilnehmer hatten sie ernst genommen. Das war aber nicht der Knüller.

Der Knüller war, wer die Hand hob. In diesem Seminar saßen acht gute, fleißige, verdiente, aber eben nur durchschnittliche Führungskräfte und vier echte Spitzenleute. Und nun raten Sie: Wer von ihnen hob die Hand?

Die meisten Menschen antworten darauf: »Natürlich die Durchschnittstypen! Also die, die bloß Spaß bei der Arbeit wollen. Ich kenne solche Typen! Nur Jux im Kopf, keine Leistung bringen und immer ein lockerer Spruch!« Richtig? Ich hoffe, Sie haben eben laut »Falsch!« gesagt. Denn: Es war umgekehrt. Die Spitzenleute hoben die Hand. Da fiel es mir wie Schuppen von den Augen:

Freude an der Arbeit ist kein Luxus! Sie ist notwendig, a) damit wir es im Job überhaupt aushalten, und sie ist notwendig b) für Spitzenleistung!

Oder kurz:

Spaß bringt Spitzenleistung!

Das war interessant. Deshalb sah ich mir die vier SpitzenmanagerInnen und die acht Durchschnittsmanager etwas genauer an. Dabei fiel mir ein weiterer Unterschied auf:

- SpitzenmanagerInnen haben große Freude an ihrer Arbeit, deshalb großen Erfolg – und trotzdem noch jede Menge Kraft und Energie, Schwung, Elan und Begeisterung. Trotzdem? Nein gerade deshalb!
- NormalmanagerInnen quälen sich mehr, verausgaben sich stärker, haben weniger Freude an der Arbeit, weniger Erfolg – und sind trotzdem abends ausgepumpt, kraftlos, ermattet. Trotzdem? Nein gerade deshalb!

Da wurde mir mit einem Mal klar:

Es ist nicht der Job, der uns auffrisst und die Energie raubt. Es sind nicht die vielen Überstunden und die Steine im Weg. Es ist nicht die schwierige Arbeit, die unseren Erfolg behindert. Es ist der eklantante Mangel an Freude bei der Arbeit!

Damit war die Sache klar:

Für mehr Energie und Spitzenleistung brauchen Sie mehr Spaß!

Eine steile These? Nein, Tatsache. Eine Tatsache, die die erfolgreichsten Menschen unserer Zeit täglich vorleben. Zum Beispiel der eingangs zitierte Kai Diekmann. Man kann von seiner *BILD*-Zeitung halten, was man will. Aber er ist der erfolgreichste deutsche Chefredakteur. Und: Er hat nach eigenem Bekunden eine Riesenfreude bei der Arbeit, wie das Eingangszitat (s.o.) belegt. Oder Richard Branson: Der Typ verwandelt alles, was er anfasst, in Gold – und hat einen Mörderspaß dabei! Auch Madonna macht ihre »Arbeit« ganz offensichtlich ziemlich viel Freude – und sie ist die erfolgreichste Entertainerin unserer Tage. Oder Reinhold Messner, Bergsteiger-Ikone und Yeti-Entdecker: Er hat viele Geschwister, die alle etwas »Anständiges« gelernt haben, ein anständiges Leben führen und Sprüche wie »Erst die Arbeit, dann das Vergnügen« sicher jederzeit unterschreiben würden. Und was hat es ihnen gebracht? Sie haben Arbeit. Aber Freude dabei? Erkennen Sie das Muster?

Freude bringt Energie, Erfolg und Glück! Nicht umgekehrt!

Es gibt einiges, was Normalmanager von Supermanagern unterscheidet. Die echten Champions vermeiden die schlimmsten Managementsünden (siehe *11 Managementsünden, die Sie vermeiden sollten*, Redline-Verlag). Sie managen couragiert und frech (siehe *Der freche Vogel fängt den Wurm*, ebenda). Vor allem aber wissen sie ganz offensichtlich etwas, das normale Menschen nicht wissen oder

nicht leben können. Nämlich wie wichtig Freude bei und an der Arbeit ist. Der Volksmund sagt:

Schaffensfreude bringt Schaffenskraft.

Das Rezept funktioniert also genau umgekehrt wie die meisten annehmen:

Nicht der Erfolg bringt die Freude, sondern die Freude den Erfolg.

Was sagen die meisten Menschen dazu? Richtig geraten: »Aber meine Arbeit macht mir nun mal nicht so einen Riesenspaß!« Natürlich nicht! Welche Arbeit tut das schon! Also haben Diekmann, Branson und Madonna einfach die besseren Jobs? Nein, genau das ist doch ihr »Geheimnis«, das ich hiermit verrate:

Der Normalmensch wartet darauf, dass er einen Job kriegt, der ihm mehr Spaß macht. Der Erfolgsmensch wartet nicht, sondern sorgt selber für Spaß an der Arbeit – mit Emotional Management.

Er managt seine Emotionen, bevor er den Job managt. Verrückt, aber wahr: Es gibt tatsächlich so etwas wie affektives Management. Ich nenne es: Emotional Leadership. Denn es geht dabei um sehr viel mehr als »nur« um Spaß. Spaß ist nur eine der vielen kraftvollen Emotionen, die der Emotional Leader für sich nutzen kann:

Nur wenige Menschen können die ungeheure Macht der Emotionen nutzen. Der Emotional Leader kann es.

Er wartet nicht, bis die Arbeit ihm mehr Erfüllung, Freude oder Zufriedenheit frei Haus liefert. Er sorgt selber dafür. Pro-aktiv und systematisch:

Manage die Emotionen! Der Erfolg kommt von allein.

Aber Sie wollen nicht schon wieder was Neues lernen? Dann tun Sie das bitte nicht! Wozu auch? Sie *können* das doch alles längst schon. Wo? Na überlegen Sie mal!

Wobei spüren Sie so viel gute Gefühle, so viel Spaß und fast grenzenlose Energie, dass Sie ewig weitermachen könnten und nie müde werden? Okay, *dabei* auch. Aber wo sonst noch? Eben: bei unseren Hobbys. Ein schönes Hobby könnten Sie ewig ausüben. Bei der Arbeit sind Sie dagegen meist schon nach fünf Stunden ziemlich ausgepowert und im Stress. Warum? Blöde Frage: Nicht weil die Arbeit anstrengender ist. Sondern weil das Hobby mehr Spaß macht. Spaß gibt Kraft. Und Erfolg.

Und nun stellen Sie sich mal vor, Sie hätten im Beruf genau so viel Spaß wie bei Ihrem liebsten Hobby. Das ist utopisch? Und doch machen Sie und ich diese Utopie am Ende des Buches wahr. Versprochen.

Am Ende dieses Buches macht Ihnen Ihr Job so viel Spaß wie Ihr Hobby.

Genau das ist Emotional Leadership: Die guten Gefühle beim Hobby auch in allen anderen Aufgaben finden und aktivieren. Wieder die alte Begeisterung wecken, den jugendlichen Elan von damals spüren, die alte Schaffensfreude mit neuer Schaffenskraft. Wollen Sie? Kriegen Sie. Ich verspreche Ihnen nichts weniger als eine emotionale Verjüngungskur, den Quell ewiger mentaler und emotionaler Jugend:

Wo andere nur Stress leiden, erleben Sie Triumphe.

Sie werden sich selbst nicht wiedererkennen. Ihr Vorgesetzter, Ihre Mitarbeiter, Kunden, Geschäftspartner und Familienangehörigen

werden Sie nicht wiedererkennen. Sie werden mehr Erfolg haben, als Sie sich zugetraut hätten. Und Sie werden das ganz ohne den üblichen Stress und Erfolgsdruck erreichen, sondern dabei auch noch einen Riesenspaß haben. Weil Sie den Spaß nicht haben. Nein, ganz im Gegenteil: Weil Sie den Spaß machen. Weil Sie sich und andere emotional führen können. Weil Sie wissen:

**Spaß schafft Spitzenleistung!**

# 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.