

REDLINE | VERLAG

Klaus Schuster

Der **freche** Vogel fängt den Wurm



**7 überraschende Führungsprinzipien
für mutige Manager**

Klaus Schuster

Der freche Vogel fängt den Wurm

7 überraschende Führungsprinzipien
für mutige Manager

REDLINE | VERLAG

Impressum

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

3. Auflage 2014

© 2010 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: Pia Gelpke, [wortvollendet](#), Berlin

Cartoons: © Dirk Meissner

Umschlaggestaltung: Jarzina Kommunikations-Design

Umschlagabbildung: © Thomas Jarzina auf der Basis eines Motivs von Matthias Kulka, Corbis

Satz: [HJR](#), Jürgen Echter, Landsberg am Lech

Epub: [Grafikstudio Foerster](#), Belgern

ISBN (Print) 978-3-86881-272-5

ISBN E-Book (PDF) 978-3-86414-317-5

ISBN E-Book (Mobi) 978-3-86414-223-9

ISBN E-Book (EPUB) 978-3-86414-194-2

Weitere Infos zum Thema

www.redline-verlag.de

Gerne übersenden wir Ihnen unser aktuelles Verlagsprogramm.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort – für Helden

1. Lass nicht locker! Sei lästig!

2. Vergiss den Vorstand!

3. Mach's dir leicht!

4. Sei persönlich!

5. Lass die Sau raus!

6. Schmeiß den MBA weg!

7. Verplemper deine Zeit!

Der Trau-dich!-Assistent

Statt Nachwort: Das Sesam-Trau-dich!

Danksagung

Über den Autor

Vorwort - für Helden

»Wir überlasten die Menschen an der Spitze.«

Peter F. Drucker

Sie sind Manager? Mein herzliches Beileid!

Die Arbeit von Unternehmern und Unternehmerinnen, Managern und Managerinnen war niemals leicht. In den letzten Monaten jedoch wurde der Job für viele zeit- und branchenweise knüppelhart. Budgets lösten sich in Luft auf, Boni wurden gestrichen, Teams verkleinert, Zielvorgaben irrsinnig überzogen, Bosse gekidnappt, Vorstände verklagt. In Frankreich nahmen sich zwei Dutzend völlig überlastete Manager das Leben und deutsche Burn-out-Kliniken machen ein im Sinne des makabren Wortes »Mordsgeschäft«. Dabei meinte Peter F. Drucker schon vor Jahren, die Anforderungen an uns seien »so unerhört kompliziert geworden, dass nur noch Supermänner erfolgreich sein können«. Supermänner? Wonder Women? Sind Sie eine(r)?

Als ich den Spruch von Drucker zum ersten Mal hörte, musste ich lachen. Ich hielt ihn für eine witzige Übertreibung. Bis mir das Lachen verging. Ich entdeckte schockiert: Die Supermänner, von denen Drucker spricht, gibt es wirklich. Frauen und Männer auf allen Hierarchieebenen, denen gelingt, was eigentlich nicht gelingen dürfte. Sie reüssieren, wo andere frustriert sind. Ich war geplättet. Ich dachte, Drucker wollte einen lässigen Spruch machen. Dabei hatte er das Erfolgsrezept schlechthin formuliert:

Sie wollen im post-globalen Management richtig was reißen? Dann müssen Sie Superman oder Wonder Woman sein!

Wie soll das gehen? Ich wurde neugierig. Ich begann, einige dieser Ausnahme-Manager in europäischen Unternehmen zu beobachten. Ich interviewte sie, untersuchte ihre Cases und Projekte. Ich analysierte ihre Strategien und Erfolgsrezepte und stellte irgendwann bass vor Erstaunen fest:

Supermanager haben keine Superkräfte. Ihr Erfolgsrezept ist schockierend einfach: Sie trauen sich was.

Nicht irgendwas. Sondern das Entscheidende. Gerhard zum Beispiel ist Bankmanager. Einer der wenigen, die während der letzten Krise satte Gewinne einfuhren. Weil er immun gegen Krisen ist? Aus Stahl? Vom Krypton – wie Superman? Nein, weil er sich etwas traute. Er ignorierte den Vorstand.

Dieser wollte, dass alle Vermögensmanager mit vollem Einsatz in den US-Hypothekenmarkt einstiegen. Supermann Gerhard traute sich als einer der ganz wenigen, diesen Wunsch nicht ernst zu nehmen. Wie sich herausstellte, hätten einige seiner Kolleginnen und Kollegen ebenfalls lieber die Finger von amerikanischen Schrottkrediten lassen sollen. Doch sie trauten sich nicht. Und sie bezahlten dafür. Einige mit ihrem Job, fast alle mit Bonusverlust, etliche mit ihrem Stolz. Und mir ging plötzlich auf:

Superman(ager) sein ist einfach. Man muss sich nur was trauen.

Dafür braucht man weder einen Elite-MBA noch einen IQ von 170. Natürlich müssen auch Superman und Wonder Woman führen, motivieren, planen, organisieren, delegieren und kontrollieren können. Und sie müssen wissen, wie sie die üblichen Managementsünden vermeiden. Doch darüber hinaus wagen die Genies in Management und Unternehmensführung etwas ganz Entscheidendes – meist ist es wie in Gerhards Fall völlig nahe liegend, geradezu lächerlich einfach und immer etwas überraschend. Sieben dieser Überraschungen warten auf den folgenden Seiten auf Sie.

Lassen Sie sich gerne überraschen? Trauen Sie sich?

1. Lass nicht locker! Sei lästig!



Ich hatte vor fünf Minuten angerufen. Jetzt wollte ich mich nur kurz in Erinnerung bringen...

© Dirk Meissner

»Im Zweifelsfall gib nicht dem Klügeren den Vorrang, sondern dem Beharrlichen. Er wird auf Dauer obsiegen.«

Vergil

»Ceterum censeo,
Carthaginem esse delendam.«

Cato der Ältere

Warum Frauen weniger verdienen als Männer

Was tun Sie, wenn Sie in einer bestimmten Sache noch nicht den Erfolg erzielen, den Sie gerne hätten? Probieren Sie's doch einmal damit:

Erstes Trau-dich!

Trauen Sie sich, beharrlich zu sein. Lassen Sie nicht locker! Seien Sie lästig!

Dieses Erfolgsrezept der Supermänner und -frauen ist so einfach, dass es viele Manager nicht verstehen. Diese frage ich dann oft: »Wenn Sie zwei Mitarbeiter haben, die hinsichtlich ihrer Leistung absolut vergleichbar sind – wer bekommt trotzdem mehr Gehalt?« Die Antwort darauf ist einfach. Kennen Sie sie? Sie lautet: Derjenige, der öfter und härter mit Ihnen über sein Gehalt verhandelt. Das ist logisch und empirisch gut belegt. Und im Übrigen einer der Gründe, warum Frauen in vergleichbarer Position immer noch weniger verdienen als ihre männlichen Kollegen: Frauen führen im Schnitt seltener und weniger intensive Gehaltsgespräche als Männer und geben sich schneller mit weniger zufrieden. Kurz und ungut: Sie sind nicht beharrlich genug. Frauen aller Länder: Lasst nicht locker! Seid lästig und geht auf die Nerven – wenn es sein muss!

Wenn Sie ein Erfolgsrezept kennen, das noch einfacher ist, lade ich Sie gerne zum Kaffee ein. Sie werden keines finden.

Dieser Ratschlag ist so lächerlich und absurd simpel, dass er im Business nur selten beherzigt wird. Sollten wir das nicht ändern?

Wenn es in irgendeiner Angelegenheit nicht schnell genug voran geht, fragen Sie sich: Fehlt es vielleicht an Beharrlichkeit? Wem sollte ich mit dieser Sache einmal richtig auf den Wecker gehen?

Das Unglaubliche an diesem Erfolgsrezept ist nicht seine ungeheure Trivialität. Unglaublich daran ist, wie sehr seine Gültigkeit im Business und im Leben allgemein ignoriert wird. Betrachten wir exemplarisch eine derartig unfassbare Geschichte:

Unglaublich schwach

Wir hatten uns in einem Marathon-Meeting einen ganzen Morgen lang im Kreis gedreht: Unser Projekt steckte fest. Höchstens der Entwicklungsleiter hätte noch weiterhelfen können. Doch dieser war den ganzen Tag durch andere Verpflichtungen gebunden. Irgendwann gegen Mittag verschwand ein Jungmanager unseres Teams aus der Besprechung. Wir dachten, er hätte sich abgeseilt. Da tauchte er kurz vor 16 Uhr wieder auf – mit dem Entwicklungsleiter im Schlepptau.

Wir waren baff: »Wie hast du das geschafft?« Der Jungspund zuckte mit den Schultern: »Ich habe die letzten vier Stunden vor seinem Büro kampiert. Jedes Mal, wenn er raus- oder wieder reinging, bin ich ihm auf die Nerven gegangen.« Der Entwicklungsleiter grinste und sagte: »Ich habe heute eigentlich keine freie Minute! Aber wenn einer derart

hartnäckig ist wie euer Kollege ... Also: Was kann ich für euch tun?« Ich war sprachlos.

Denn was der Grünschnabel da erreicht hatte, war nicht nur eine überraschende Terminvereinbarung. Es war a priori eigentlich ein Ding der Unmöglichkeit. Der Entwicklungsleiter ist bekannt dafür, dass er als penibler Ingenieur in 27 Jahren noch nie auch nur einen einzigen Spontantermin zugesagt hat. »Der geht nicht mal aufs Klo, wenn es nicht in Outlook steht«, witzeln deshalb seine Entwickler. Es sei denn, einer geht ihm dermaßen auf den Keks. Warum hatte sich das kein anderer aus unserem Team getraut? Warum ausgerechnet der junge Kollege? Die Antwort darauf ist so banal wie überraschend:

Die meisten Manager trauen sich nicht, hartnäckig zu sein.

Das ist in der Tat eine Überraschung. Von Managern wird geglaubt, dass sie knallhart seien, über Leichen gingen. Das mag für manche Dinge gelten, doch die wenigsten riskieren es, anderen lästig zu werden – auch wenn es der Sache dient. Ich gehe wie immer mit schlechtem Beispiel voran.

Ich war nicht lästig genug

Irgendwann spielte ich mit dem Gedanken, ein Buch zu schreiben. Sobald ich diesen Wunsch laut ausgesprochen hatte, war in meinem Umfeld Kirmes! Jeder war plötzlich ein Experte auf diesem Gebiet und schüttete mich mit gut gemeinten Ratschlägen zu. Ich war dankbar für jeden und befolgte sie alle. Ich studierte kiloweise Bücher übers Bücherschreiben, füllte die Übungsbogen einer Autorenschule aus – und hatte nach zwei Jahren noch keine

zwei Zeilen veröffentlicht. Dafür hatte ich rund 200 Expertenratschläge befolgt. Ich litt. Ich rätselte. Ich kam nicht auf den Trichter. Was typisch ist. Nicht nur für mich:

Wir befolgen lieber Expertentipps, die uns nicht weiterbringen, als Beharrlichkeit an den Tag zu legen und den entscheidenden Leuten auf den Geist zu gehen.

Warum vertrauen wir sogenannten Experten und wagen es nicht einfach, wichtigen Entscheidern lästig zu sein? Schwierige Frage, einfache Antwort: Weil wir uns nicht trauen! Wir trauen uns nicht, das zu tun, was unser gesunder Menschenverstand uns eingibt.

Als ich endlich auf meinen Hausverstand hörte (wie der Österreicher zu sagen pflegt), offenbarte er mir, dass selbst 100 Gliederungen zu keiner einzigen veröffentlichten Buchseite führen würden. Wenn ich ein Buch publizieren wollte, musste ich jemandem lästig werden. Logischerweise jemandem, der Bücher verlegt. Diese Schlussfolgerung führt dazu, das erste Trau-dich! entscheidend zu spezifizieren:

Zweites Trau-dich!

Trauen Sie sich, vor allem jenen lästig zu sein, die am meisten für Sie tun können.

Und das waren in meinem Fall keine Experten oder Coachs für Autoren, sondern Lektoren und Verlagsleiter. Wenn Sie sich jetzt an die Stirn tippen und fragen, wie der Schuster so dämlich sein konnte, nicht früher darauf zu kommen, würde ich Ihnen raten, den Finger noch in der Hosentasche zu lassen. Denn diese Verwechslung der Adressaten ist ein universelles Managementproblem:

Dass Manager derart viel zu tun haben und trotzdem ständig das Gefühl haben, zu wenig zu erreichen, liegt auch daran, dass sie den Falschen auf die Nerven gehen.

Das geht allen betrieblichen Fachabteilungen so. Doch besonders katastrophal wirkt sich diese Verwechslung auf den Vertrieb aus. Betrachten wir ein Beispiel:

Gehen Sie dem Richtigen auf die Nerven!

Als in der letzten Konjunkturkrise die Umsätze nach unten gingen, machten einige Unternehmen, die das Geld noch hatten, Werbebudgets locker. Zum Beispiel auch Max, Vertriebsleiter eines Dienstleisters. Er sagte zu seinen Key-Accountern: »Jeder von euch kriegt 50.000 Euro! Schaltet Anzeigen in den Printmedien eurer Businesskunden!« Wie beurteilen Sie diese Maßnahme? Das hätten Sie auch gemacht? Verena, eine der Key-Accounter, folgte der Aufforderung nicht. Sie traute sich was.

Wer sich traut, wird belohnt.

Sie traute sich erstens, das Angebot ihres Chefs zu hinterfragen (natürlich außerhalb dessen Hörweite): »Was sollen Anzeigen bringen?« Und sie traute sich zweitens, einigen Leuten auf den Geist zu gehen. Und zwar den richtigen Leuten: ihren Kunden. Sie rief eine Handvoll von ihnen an und fragte, warum sie ausgerechnet jene Dienstleistungen so schwach nachfragten, die ihnen in der Krise Kosten sparen würden. Die Kunden entgegneten: »Wir würden ja gerne auf diese Angebote eingehen. Aber bis wir mit Ihnen über den Auftrag verhandelt haben, hat sich die Marktlage schon wieder verändert. Ihr Angebot ist einfach

nicht flexibel genug.« Also flexibilisierte Verena einige Serviceangebote und machte mitten in der Krise binnen dreier Monate 5 Prozent mehr Umsatz. Ihre Kollegen, die Anzeigen schalteten, kamen nicht einmal auf eine schwarze Null, weil sie die Falschen nervten.

Verenas Kollegen gingen einer Menge Leute auf den Keks: den Anzeigenleitern, mit denen sie um Rabatte feilschten, dass diesen Hören und Sehen verging. Sie gingen Max auf den Geist, indem sie die »viel zu hohen Umsatzziele« beklagten. Sie wurden sich gegenseitig lästig mit ihrer Jammerei. Und sie brachten Verena mit ihrer Fragerei auf die Palme, als deren Umsatz unaufhaltsam nach oben ging: »Wie machst du das? Schläfst du mit den Kunden?«

Der Amateur ist allen möglichen Leuten lästig. Superman nervt nur jene, die ihm den direkten Weg zum Erfolg ebnen.

Der Vertrieb hat aus der Missachtung dieses Trau-dichs! geradezu eine Religion gemacht: Um alles kümmert man sich dort. Um millionenschwere Werbekampagnen, um die Vertriebspartner und Händler, um die Vertriebsstrategie und neue Produkte – nur nicht um den Kunden. Auch die Produktentwickler halten es so: Überlegen Sie nur, wie lange es gedauert hat, bis die Apfelschorle auf den Markt kam. Die Menschen mischten schon seit 30 Jahren Apfelsaft mit Mineralwasser, bis die genialen Produktentwickler der verschlafenen Getränkehersteller endlich auf die glorreiche Idee kamen, diese Mischung gleich in Flaschen abzufüllen. Warum hat das so lange gedauert? Weil bei der Produktentwicklung alle und jeder mitreden darf: der Manager, der Ingenieur, der Chemiker, der Verkäufer? Nur einer nicht: der Kunde!

Daniel Goeudevert erzählte einmal, dass in seiner Anfangszeit bei einem französischen Autohändler die Absatzlage genauso prekär gewesen sei wie heute. Was machten Goeudevert und seine Kollegen? Sie zogen in ihrer Stadt von Haus zu Haus und fragten die Besitzer von Altwagen, ob sie sich nicht für ein neues Modell interessierten. Kurz gesagt: Sie klopfen direkt bei ihren Kunden an und gingen ihnen womöglich auf den Wecker. Und was machen die Autoverkäufer heute? Sie verschicken schöne Prospekte und schalten Anzeigen. Damit erregen sie keinerlei Aufmerksamkeit, weil sie niemandem auf die Nerven gehen.

Warum nicht? Weil sie Schiss haben. Schiss vor dem Kunden, Angst vor der Absage. Angst davor, den Richtigen lästig zu sein. Was verständlich ist. Und menschlich. Aber was nichts daran ändert: Wer Erfolg haben will, muss hartnäckig sein. Das können viele Menschen nicht, sie sollten sich deshalb zu Herzen nehmen:

Beharrlich zu sein, auch wenn man einmal lästig wird, ist entgegen landläufiger Meinung keine lästige Untugend, sondern eine nützliche Fähigkeit.

Wenn Sie nicht beharrlich sind, werden Sie auch nicht ernst genommen. Wenn Sie nicht lästig sein können, haben Sie den Erfolg nicht verdient. Das ist eigentlich logisch. Trotzdem trauen sich das selbst etliche Vorstandsmitglieder nicht. Was man sich vorstellen muss: Da stecken die Eltern ein Heidengeld in ihren Nachwuchs, damit er Abitur macht, dann auf eine gute Business School geht und danach den MBA absolviert – und dann kann der Junge oder das Mädel anschließend nicht einmal richtig auf die Nerven gehen, wenn es darauf ankommt. Woran liegt das?

Lästig, nicht frech!

Haben Sie dieses Jahr schon Ihre außertarifliche Gehaltserhöhung bekommen? Ich kenne eine Menge Menschen, die jedes Jahr eine bekommen. Auch und gerade in Zeiten der Konjunkturkrisen. Als ich das vor vielen Jahren zum ersten Mal hörte, fragte ich einen dieser Glückspilze: »Was? Sie führen jedes Jahr ein Gehaltsgespräch?« Der lachte und sagte: »Nur eines? So viele, wie nötig sind, bis der Chef Ja sagt!«

Wenn ich diese Geschichte erzähle, erwidern die meisten: »Aber das geht doch nicht!« Warum nicht? »Weil ich dem Chef nicht derart auf die Nerven gehen kann!« Den Einwand verstand ich lange nicht – bis ich erkannte:

Die meisten Menschen verwechseln »lästig sein« mit »frech sein«.

Und plötzlich erkennen Sie, dass das erste Trau-dich! doch nicht so einfach, simpel und banal ist, wie Sie vielleicht oben vermutet haben. Es ist vielmehr eine Fähigkeit, die hohe Anforderungen stellt. Zum Beispiel muss man differenzieren können:

Wer Beharrlichkeit beweisen will, sollte den Unterschied zwischen »lästig« und »respektlos« kennen und beherrschen.

Die Trau-dich!-Manager beherrschen diesen Unterschied. Der Gehaltskünstler zum Beispiel, der über meine dumme Frage lachte, geht seinem Chef nicht frech, sondern mit geradezu ausgesuchter Höflichkeit auf die Nerven: »Ja, ich weiß! Ich schon wieder! Und schon wieder will ich mehr

Geld! Und die Firma kann es sich immer noch nicht leisten. Aber hören Sie sich bitte meine Argumente an ...«

Als ich bei Lektoren anrief, die mich schon einmal abgewiesen hatten, sagte ich immer: »Tut mir leid, dass ich Sie schon wieder belästige, und danke für die Zeit, die Sie mir schenken. Ich habe eine neue Buchidee ...« Keiner beschwerte sich darüber, dass ich ihm höflich auf die Nerven ging. Obwohl ich genau das tat. Oder vielmehr glaubte ich, dass ich das tat. Das Gegenteil war nämlich der Fall:

Wer glaubt, dass er anderen auf die Nerven geht, tut es gerade deshalb nicht.

Wer glaubt, lästig zu sein, wird gerade deshalb sehr rücksichtsvoll und höflich vorgehen. Jene Leute hingegen, die uns echt auf den Senkel gehen, kämen nie auf die Idee, dass sie uns lästig sein könnten. Und selbst wenn Sie einmal jemanden nerven, ändert das noch nichts daran, dass dies der direkte Weg zum Erfolg ist:

Nur wenn Sie nicht lockerlassen, werden die Menschen Ihnen weiterhelfen.

Als ich das erste Trau-dich! einmal einer Sekretärin verriet, grinste sie: »Wie schade, dass dieses Patentrezept nichts für meinen Chef ist!« »Warum nicht?« »Weil der nicht höflich sein kann!« Stimmt das? Sind Manager deshalb durchsetzungsschwach, weil sie nicht höflich sind?

Manager sind nicht höflich

Manager sind Macher. Sie planen, koordinieren, bewegen. Höflichkeit haben sie nicht gelernt und praktizieren sie nicht. Aber: Sie können sie lernen. Deshalb stelle ich in meinen Coaching-Sitzungen oder Seminaren gerne folgende Aufgabe:

»Suchen Sie sich ein Thema, mit dem Sie bei Ihrem Lebenspartner bislang immer und immer wieder abgeblitzt sind. Gehen Sie ihm noch einmal auf den Wecker damit und werden Sie ihm so richtig lästig! Aber dieses Mal mit ausgesuchter Freundlichkeit und Höflichkeit!«

Ich kenne Manager, die brauchen geschlagene zehn Minuten, um fünf höfliche Sätze über die Lippen zu bekommen. Doch es lohnt sich: Die Ergebnisse sind schockierend eindeutig und Sie werden beobachten, dass plötzlich Dinge in Bewegung kommen, die Ihnen seit Jahren unverrückbar erschienen. Nur weil Sie höflich sind? Nein, weil Sie beharrlich *und* höflich sind. Und das hat einen Grund:

Es fällt jedem von uns leicht, einen lästigen, unhöflichen Menschen abzuweisen. Doch einen lästigen und überaus freundlichen Menschen? Wenn uns Leute sympathisch sind, löst das automatisch so etwas wie eine Beißhemmung aus.

Das funktioniert sogar bei Heiratsanträgen. Überraschend viele Verheiratete haben mir gestanden: »Ich war nicht ihre (oder seine) erste Wahl. Aber ich habe einfach nicht lockergelassen. Und irgendwann hat sie (oder er) dann Ja gesagt.« Ganz gemäß dem Sprichwort:

Nicht die Klugen haben Erfolg. Sondern die Beharrlichen.

Ich bin immer wieder überrascht, dass so viele Führungskräfte das nicht hinbekommen. Ein Coachee aus dem Anlagenbau berichtete mir: »Ich bin seit gestern der erste Projektleiter in unserer Abteilung, dessen Projekt vom allmächtigen Finanzvorstand unterstützt wird. Normalerweise blockt der alles ab, was vom verhassten Marketing kommt.« Ich hakte nach, wie er das geschafft habe: Besseres Konzept? Finanznahes Thema? Vitamin B? Bei der Sekretärin Süßholz geraspelt? Er lachte und sagte: »Ach was. Ich habe nacheinander zehn Termine vereinbart, bis er endlich einen eingehalten hat. Meine Kollegen gaben schon nach der zweiten Absage auf.« Und nun frage ich mich: Wie konnten seine Kollegen schon nach zwei Absagen die Flinte ins Korn werfen? Tut man das?

Was ist schon dabei, acht weitere Termine bei der Sekretärin zu vereinbaren? Warum schafft ein Manager das nicht? Ist er damit überfordert? Nein. Er traut sich das schlicht und einfach nicht. Er denkt spätestens nach dem vierten geplatzten Termin: »Der hat was gegen mich!« Er möchte dem anderen nicht lästig sein. Der erfolgreiche Coachee hatte damit kein Problem – und erntete den Erfolg. Ergo:

Lästig sein, lohnt sich.

Spitzen wir dieses Diktum noch etwas zu:

Wirklich große und nachhaltige Erfolge können Sie nicht erzielen, ohne richtig lästig zu sein – natürlich immer auf die höfliche Art und Weise.

Denken Sie über solche Angelegenheiten nach, die Ihnen schon lange Bauchschmerzen bereiten. Picken Sie sich eine

heraus und fragen Sie sich: Wem könnte ich in dieser Angelegenheit lästig werden? Wem muss ich damit geradezu auf den Wecker gehen? Wie kann ich das möglichst höflich tun? Und dann seien Sie beharrlich, beißen Sie sich fest und lassen Sie nicht mehr locker. Und:

Seien Sie stolz darauf, dass Sie Ihr Anliegen mit Nachdruck deutlich machen!

Seien Sie stolz darauf, lästig zu sein!

Wenn schon, denn schon. Ich kenne einen sehr erfolgreichen Produktmanager. Was hört dieser am häufigsten von den Fachabteilungsleitern, wenn er einmal wieder etwas von ihnen möchte? »Meine Güte, sind Sie aber wieder lästig!« Worauf dieser stets stolz und mit einem Lächeln antwortet: »Richtig. Danke für das Kompliment. Genau dafür werde ich bezahlt. Und nun zu meiner Bitte ...« Wer nicht lästig sein kann, verdient sein Gehalt nicht.

Stehen Sie dazu, lästig zu sein! Voller Stolz und Überzeugung! Lästige Menschen sind gute Menschen. Solange sie höflich sind.

Sie dürfen sich ruhig fürs Lästigsein entschuldigen. Aber bleiben Sie dran. Besser noch: Nehmen Sie einen möglichen Vorwurf vorweg und sagen Sie es stets, wenn Sie fürchten, lästig zu sein: »Tut mir leid, dass ich Sie belästige ...« Damit nehmen Sie dem Gegenüber den Wind aus den Segeln. Man wird Sie nicht beschuldigen zu nerven, wenn Sie von sich aus darauf zu sprechen kommen. Zeigen Sie sich außerdem von Anfang an dankbar: »Umso herzlicheren Dank für Ihre Zeit.« Dankbarkeit ist sogar ganz wesentlich:

Nachdem Sie jemandem höflich auf die Nerven gegangen sind, zeigen Sie sich dankbar!

In jedweder Form. Ein ausdrückliches Dankeswort oder eine freundliche E-Mail überbringen die Botschaft ebenso wie ein klug gewähltes kleines Geschenk – mit der Betonung auf »klein«. Ich schenke zum Beispiel dem Sachbearbeiter eines meiner Lieferanten, der einen »süßen Zahn« hat, hin und wieder eine Tafel Schokolade, wenn er meinen eigentlich lästigen, äußerst dringenden und wieder viel zu spät eingereichten Auftrag superschnell erledigt. Ihn freut es und nicht einmal sein Chef würde das als Bestechung werten.

Ich gehe etlichen Menschen – Lieferanten, Kollegen, Mitarbeitern oder anderen – manchmal ziemlich auf den Geist. Zumindest nehme ich das an – beklagt hat sich noch keiner. Im Gegenteil. Trotzdem zeige ich mich erkenntlich, wenn ich glaube, besonders lästig gewesen zu sein.

Wenn ein lästiger Mensch höflich, freundlich und dankbar ist, dann hat er allein deshalb schon Erfolg. Denn wer ist heutzutage noch höflich, freundlich und dankbar? Eben.

Jetzt wird es allerdings verrückt:

Lästige Menschen sind oft höflicher und freundlicher als viele »normale«, nicht lästige, aber unhöfliche und unsympathische Zeitgenossen.

Dahinter verbirgt sich übrigens eines der wirkungsvollsten Motivationsrezepte, das ich kenne:

Gehen Sie auf die Nerven – das motiviert!

Lästige Manager motivieren besser

Ich kenne nur wenige Führungskräfte, die ihren Mitarbeitern richtig auf die Nerven gehen. Doch Letztere bestätigten mir alle dasselbe: »Unser Chef kann unheimlich lästig sein! Der steht jeden Tag hier im Büro und fragt nach, wie weit du schon bist. Wenn er Druck machte, uns drohte, dann fiel es uns allen leicht, ihm den Stinkefinger zu zeigen, sobald er wieder raus aus unserem Büro ist. Dann wäre es ein Leichtes, Dienst nach Vorschrift zu machen. Aber er ist so scheißfreundlich! Immer höflich! Du kannst ihm verdammt noch mal einfach nichts abschlagen. Denn du weißt: Morgen steht er wieder da und fragt freundlich nach!« Das klingt paradox, doch dahinter steckt der wirksamste Motivator überhaupt: Anerkennung.

Nicht Druck, sondern Anerkennung ist der stärkste Motivator.

Oder wie Smudo von den Fantastischen Vier sagt:

»Wenn der Chef Ihnen einmal über den Kopf streichelt, dann ist das 13. Monatsgehalt gar nicht so wichtig.«

Klar streichen wir das 13. Gehalt gerne ein! Doch Geld allein motiviert nicht dazu, sich für den Chef voll reinzuhängen. Das tun wir nur, wenn er uns Anerkennung zollt. Und wenn er uns höflich auf die Nerven geht, tut er genau das. Denn die meisten Mitarbeiter beklagen nicht, dass der Chef ein Monster ist (auch wenn er eines ist). Sie beklagen sich

darüber, dass vom Chef »nie was kommt«, dass er sich nie um sie kümmert. Wenn der Boss immer wieder nachhakt und Präsenz zeigt, dann kommt das positiv bei den Mitarbeitern an.

Motivation ist nicht das, was Sie für Motivation halten.
Motivation ist das, was die Menschen, die Sie motivieren wollen, für Motivation halten.

Und was für die Motivation gilt, gilt auch fürs Change Management.

In Veränderungsprozessen Hartnäckigkeit beweisen

Ich behaupte:

Dass der viel beschworene Wandel in Gesellschaft, Familien und Unternehmen nur so langsam und zäh vorankommt, liegt daran, dass die, die den Wandel vorantreiben könnten, nicht beharrlich genug sind.

Das halten Sie für eine mutige Aussage? Lassen Sie mich sie belegen. Nehmen wir eine ganz typische Change-Situation, die jeder von uns schon einmal erlebt hat: einen Jobwechsel.

Wenn Sie beim Wechsel von einem alten in einen neuen Job gegenüber den neuen Kollegen nicht beharrlich genug sind, gehen Sie unter oder finden erst viel zu spät Freude am neuen Arbeitsplatz.