

# Wer motiviert den Chef?

## Erfolg *und* Spaß an der Arbeit

Sind Sie zufrieden mit Ihrem Leben? Sicher, Sie haben viel erreicht: Führungsposition oder gar Chef, schöner Wagen, gutes Einkommen, vielleicht ein nettes Häuschen irgendwo ... Da müssten Sie doch täglich vor Freude Luftsprünge machen. Tun Sie's? Nein, und Sie sind in guter Gesellschaft. 80 Prozent aller Chefs und Führungskräfte sind nicht so recht zufrieden mit dem Stand der Dinge. Und sie sind bei weitem nicht glücklicher als ihre Mitarbeiter – obwohl sie es doch so viel besser haben. Denkste.

### Wie haben Sie sich das vorgestellt?



Können Sie sich noch daran erinnern, wie es war, als Sie noch keine Führungsposition inne hatten? Als Sie dachten: „Dort oben, da will ich auch mal hin.“ Damals träumten Sie sicher auch von den Vorzügen einer Führungsposition: Einfluss, Einkommen, Prestige ... Hat sich der Traum erfüllt? Sicher doch. Genießen Sie ihn? Eher nicht. Führungskräfte können die Meriten des Jobs nur sehr eingeschränkt genießen, weil zu den vielen Vorteilen der Position ein entscheidender Nachteil kommt: Der Druck der Verantwortung lastet schwer auf ihnen. Man ist für so vieles verantwortlich. Letztlich bleibt doch alles am Chef hängen. Mit jedem Jahr wird es ein

Bisschen mehr. Jahr für Jahr nimmt die Belastung zu, wächst der Stress und der Erfolgsdruck. Bis man soo eine Lawine von Frustratoren vor sich her schiebt.

### Der saubere Schnitt

Aus dieser Situation heraus kommen viele Führungskräfte und Chefs ins Coaching und klagen: „Alle erwarten von mir, dass der Chef die Mitarbeiter motiviert – aber wer motiviert den Chef?“ Wie motiviert man sich selbst, wenn einem der Job, der mal so viel Spaß machte, gerade überhaupt keinen Spaß mehr macht? Ganz einfach: mit einem sauberen Schnitt. Das Vertrackte an so einem Motivationstief ist nämlich, dass man nicht sagen kann, exakt was einem auf die Nerven geht: Es ist so vieles. Da hilft nur eines: klar Schiff machen.

### Den Frust von der Seele listen

Stecken Sie in einem solchen Motivationsloch, greifen Sie auf ein altbekanntes Instrument der Business-Analyse zurück: Halten Sie den (M)Istzustand fest. Fragen Sie sich: Was stinkt mir gerade und was bewirkt es bei mir? Listen Sie alles auf, was Ihnen in den Sinn kommt. Entweder als durchnummerierte Liste oder in Prosaform – was Ihnen eher entspricht. Dabei werden Sie bemerken: Das befreit schon. So schreibt man sich den Frust von der Seele. Allein schon mit diesem Schritt steigt Ihre Motivation bereits wieder.

### Wünsch dir was

Danach nehmen Sie ein (unbedingt!) neues Blatt und schreiben Ihren Wunschzustand auf: Wie würde mein Job idealerweise aussehen, wenn alle Wünsche erfüllt wären? Vergessen Sie für einen Augenblick, dass Sie keine Ahnung haben, wie diese Wünsche erfüllbar sind. Sie werden merken: Ihre Motivation steigt weiter, weil Sie jetzt eine Vision vor Augen haben. Visionen haben motivierende Wirkung.



### Schalten Sie den Realisten ein

In einem dritten Schritt fügen Sie an jeden Wunsch einen Zeitpunkt an: Bis wann können Sie diesen Wunsch realistischerweise wahr machen? Wählen Sie den Zeitpunkt nicht zu kurzfristig. Das erzeugt Druck und Druck demotiviert. In einem vierten Schritt entwerfen Sie nun für diese Zeitlinie Lösungswege. Führungskräften fällt das in der Regel leicht, da es ihr Beruf ist, Lösungswege zu entwerfen. Der fünfte und letzte Schritt ergibt sich dann von selbst. Denn inzwischen sind Sie neu motiviert: Werfen Sie den ersten Zettel weg und beschreiten Sie den ersten Lösungsweg.

### Warum motiviert Klarschiff?

Dieser Fünfschritt ist so einfach, dass Sie ihn sich selber hätten ausdenken können. Warum funktioniert etwas so Einfaches? Weil erstens Kompliziertes selten funktioniert. Das Geniale ist immer einfach. Und weil zweitens Frustration und Demotivation gerade von Führungskräften selten konkrete und meist diffuse Gründe haben. Wir sind unzufrieden mit dem Job, aber wissen nicht genau, warum: Es ist so vieles, was nicht stimmt. Und diese Unklarheit, diese mangelnde Übersicht ist der eigentliche Frustrator. Sobald man wieder klar sieht, kommt auch die Motivation zurück.

Neue Motivation – der Klarschiff-Fünfschritt:	
1.	(M)Istzustand aufschreiben
2.	Wunschzustand entwerfen
3.	Bis wann erreichbar?
4.	Lösungswege
5.	Aktion

### Den Fokus wechseln

Ein zweiter Grund für die durchschlagende Motivationswirkung dieses simplen Fünfschrittes ist das Durchbrechen des Frustrationszyklus: Je frustrierter man wird, desto stärker starrt man nur noch auf das, was einem alles bei der Arbeit Nerven kostet. Diese Fokussierung auf das reine Negative macht einen Ausbruch aus dem Motivationsloch praktisch unmöglich und schafft ständig weiter Negatives: Was beachtet wird, wird verstärkt. Sobald Sie Wünsche und Lösungen entwerfen, durchbrechen Sie diesen Zyklus. Erfolgs- und Verantwortungsdruck entsteht nämlich nur, wenn man keine klaren Ziele hat. Sobald Sie wieder klare Ziele vor Augen haben, kommt die Motivation von alleine.

### Selbstdemontage

Dieser Fokuswechsel von Negativ auf Positiv ist das eigentliche Geheimnis der Motivation von Führungskräften. Wann immer Sie sich platt, frustriert, demotiviert fühlen, können Sie sicher sein, dass Ihr Fokus gerade auf negativ steht. Nehmen wir zum Beispiel den Feierabend. Warum? Weil nicht am Arbeitsplatz, sondern meist am Abend der Frustrationsgipfel erreicht wird. Man kommt nach Hause und erzählt dem Partner: „Also du kannst dir gar nicht vorstellen, was heute wieder alles passiert ist. Also da waren doch ...“ Was ist das?

Ein verständliches Dampfablassen. Was ist es noch? Demotivation pur. Denn am Ende der Litanei kommt man so sicher wie das Amen in der Kirche immer nur zu einem Schluss: „Die Lieferanten sind blöd, die Kunden gemein, Führen ist ein Graus und Chef sein der undankbarste Job der Welt.“ Was tun Sie da? Sie reden sich runter, Sie demotivieren sich. Sie tun es, nicht der Job. Dabei wissen wir aus Steffi Graf's Zeiten: Wer einem verschlagenen Tennisball hinterher heult, verhaut auch die nächsten drei.

### **Fokus auf positiv**

Wer auf die Summe alles Schlechten starrt, demotiviert sich und sorgt mit Sicherheit dafür, dass das Schlechte kein Ende nimmt. Das heißt nicht, dass Sie Negatives einfach ignorieren sollen. Das wäre unehrlich und dumm. Aber schleppen Sie es nicht länger mit sich herum als unbedingt nötig! Werfen Sie den Ballast ab! Den ganzen Tag hatten Sie Ärger bei der Arbeit und den wollen Sie jetzt auch noch in den Feierabend mitschleppen? Ist das klug? Würden Sie das Ihrem besten Freund empfehlen? So schafft man keine neue Motivation. So tankt man nicht auf. Machen Sie es wie die Golfprofis: Ärgern Sie sich kurz aber kraftvoll über einen schlechten Schlag, stecken Sie ihn dann ganz bewusst weg und konzentrieren Sie sich auf die guten.

### **Die Motivationsdusche**

Business-Coaches in aller Welt empfehlen für diesen motivierenden Fokuswechsel ein Motivations-Tagebuch: Schreiben Sie das Gute vom Tag am Abend nieder. Ihre Erfolge – und waren sie auch



noch so klein. Das ist das beste Mittel, um dafür zu sorgen, dass es immer mehr und immer größere werden. Und je regelmäßiger Sie das tun, desto größer wird Ihre Motivation und desto größer der Erfolg und der Spaß bei der Arbeit. Machen Sie das Erfolgsresümee am Ende des Tages zu Ihrem Erfolgs- und Motivations-Ritual. Ein Geschäftsführer eines großen Elektronik Unternehmens und Coaching-Klient schreibt nicht gerne. Deshalb hat er seine Frau gebeten, die Tagebuch-Funktion zu übernehmen. Sie ist begeistert: „Sonst kam er immer heim mit einer furchtbaren Laune und erzählte mir die schlimmsten Schauergeschichten von der Arbeit. Das machen wir heute auch noch – maximal eine Minute. Dann erzählt er von den Erfolgen des Tages. Danach fühlen wir uns beide einfach gut – wie nach einer Motivationsdusche.“

### **Wir Pessimisten**

Auch die Motivationsdusche ist genial einfach und hoch wirksam, wie Sie bereits beim ersten Versuch am eigenen Leib erfahren werden. Warum duschen dann nicht alle Menschen täglich? Weil ein dummes Aberglaube viele davon abhält: „Das ist doch nicht ehrlich, nur das Positive zu sehen. Außerdem ist es unrealistisch.“ Das ist nun leider ein volkstümlicher Irrtum wie das viele Eisen im Spinat, an das jahrzehntelang auch jeder glaubte, obwohl es eine Ente war. Das Gegenteil ist der Fall: Wer nur das Negative sieht, ist kein Realist, sondern ein Pessimist. Wer das Positive nicht mehr sieht, ist kein Realist; denn das Positive ist Bestandteil der Realität.

### **Ethos-Sabotage**

Angenommen, Sie tanken am Abend mit der Motivationsdusche so richtig wieder auf – was passiert am nächsten Tag? Sie brauchen keine Stunde zu warten, bis Ihnen der erste Frust wieder auf die Leber schlägt. Irgendwas läuft immer schief. Sie denken dann zwar noch: „Hey! Wohin ist der Spaß an der Arbeit denn jetzt wieder verschwunden?“ Aber gleichzeitig kennen Sie bereits die Antwort: „So ist das nun eben mal in meiner Position. Manager haben eben keinen Spaß. Stress und Ärger gehören zum Beruf.“ Was ist das? Selbstdemotivation pur. Wer sich selbst den Spaß an der Arbeit verbietet,

darf sich nicht wundern, wenn er keinen hat. Wer sagt denn, dass von allen 45.378 Berufen auf der Welt ausgerechnet jener der Führungskraft keinen Spaß haben darf? Die Leute, die darüber schreiben und reden. Und das glauben Sie denen? Man *erwartet* von Manager, dass sie, wenn sie schon so gut verdienen und bestimmen dürfen, wenigstens ein Magengeschwür haben. Wollen Sie diese Erwartung erfüllen? Oder wollen Sie nicht doch selber definieren, was für Sie Erfolg und Arbeitszufriedenheit bedeuten?

### **Den Erfolg selbst definieren**

Glückliche *und* erfolgreiche Führungskräfte auf der ganzen Welt haben eines gemeinsam: Sie definieren ihren Erfolg selbst. Sie gestehen sich und nur sich selbst das Recht zu, zu sagen, was sie unter Erfolg verstehen. Und wenn dazu Spaß an der Arbeit zählt, bitteschön, dann gehört eben auch Spaß oder ein erfülltes Familienleben oder ... dazu. Und wann immer eine innere Stimme sagt: „Der Chef muss länger und härter arbeiten als die anderen. Der Chef muss der erste bei der Arbeit sein. Der Chef muss ...“, sagt eine andere Stimme: „Wieso? Warum? Wer sagt das? Der Chef in meinem Leben bin immer noch ich.“ Auf welche Stimme hören Sie?

### **Wann sind Sie glücklich?**

Wann wären Sie so richtig erfolgreich und glücklich im Beruf? Wenn Sie Deutschlands größtes Unternehmen hätten?

Vorstandsvorsitzender würden? Bill Gates überrundet hätten? Erst dann wären Sie glücklich? Wann wäre das denn? Und wie oft? So wenig Glück gestehen Sie sich selber zu und mit einer so geringen Eintreffenswahrscheinlichkeit? Wenn Sie das glücklich macht – bitte. Wenn Sie etwas öfter und mehr Glück in Ihrem Leben wollen, dann geben Sie Ihrem Glück eine höhere Chance: Definieren Sie Ihr Erwartungsniveau so, dass sich Erfolg und Zufriedenheit öfter und schneller einstellen. Wir wünschen uns zwar alle Erfolg und Glück, doch wir wissen recht wenig davon, wie Glück und Erfolg funktionieren. Erfolg und Zufriedenheit hängen nämlich niemals von den großen, überragenden, visionären Jahrhundertzielen ab – denn diese werden viel zu selten erreicht. Oft buchstäblich nur einmal im Leben. Das ist etwas wenig Glück, finden Sie nicht auch? Gehen Sie klüger vor. Glück und Zufriedenheit stellen sich nämlich nicht nur bei den großen Erfolgen ein, sondern immer dann, wenn Erwartungen erfüllt oder übererfüllt werden. Das heißt: Jeder hat sein Glück selbst in der Hand. Wer sein Erwartungsniveau steuert, steuert sein Glück. Es liegt an Ihnen, wie hoch Sie die Messlatte legen. Das Glück liegt in Ihrer Hand.



### **Führungskraft führt Führungskraft**

Nehmen Sie Ihr Glück selbst in die Hand. Wie lange, glauben Sie, bleibt ein Mitarbeiter bei Ihnen, dem Sie völlig unrealistische Erwartungsniveaus vorgeben? Eben. Aber an sich selbst stellen Führungskräfte in der Regel völlig unrealistische Erwartungen. Führen Sie nicht nur Ihr Geschäft oder Ihren Führungsbereich und Ihre Mitarbeiter. Führen Sie auch sich selbst. Das ist der beste und sicherste Weg zu Erfolg und Glück.

*Ihre Meinung? Feedback bitte an: [feedback1@woelkner.de](mailto:feedback1@woelkner.de)*