### MARGIT SCHÖNBERGER Mein Chef ist ein Arschloch

Chefs – die meisten haben einen und dann auch gleich jede Menge Probleme mit ihm. Manche von ihnen sind unfähig, launisch, machtbesessen oder führungsschwach. Sie schaden damit nicht nur ihrem Unternehmen, sie machen vor allem ihren Mitarbeitern das Leben schwer. Höchste Zeit, dass sich daran etwas ändert. Margit Schönberger legt eine pointiert formulierte Gebrauchsanweisung für das Überleben im Job vor. Frustrierte Arbeitnehmer können anhand der prägnanten Situationsbeispiele die Ursachen für ihre persönliche Unzufriedenheit ergründen und lernen, sich wirkungsvoll zur Wehr zu setzen oder ihren Chef geschickt umzuerziehen. Ein Chef, der das Prädikat »gut« verdient, nimmt auch sein eigenes Verhalten mal kritisch unter die Lupe, und das nicht erst, wenn der Laden nicht mehr rund läuft. Niemand, so Schönberger, hat das Recht auf Faulheit. Doch jeder Angestellte hat das Recht auf einen fähigen Vorgesetzten.

#### Autorin

Margit Schönberger ist Journalistin und erfolgreiche Sachbuchautorin. Sie war lange Zeit Leiterin der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit einer großen Verlagsgruppe, bevor sie sich als Literaturagentin selbstständig machte. In ihrer langjährigen Berufserfahrung hat sie so manchen Chef erduldet, beobachtet und gelegentlich auch »erzogen«. Aus eigener Anschauung weiß sie, dass der Erfolg eines Unternehmens davon abhängt, wie es mit seinen Mitarbeitern umgeht. Die Autorin ist verheiratet und lebt in München.

## Margit Schönberger

## Mein Chef ist ein Arschloch

Von Machtmenschen, Feiglingen und Wichtigtuern Die Ratschläge in diesem Buch wurden von der Autorin und vom Verlag sorgfältig erwogen und geprüft, dennoch kann eine Garantie nicht übernommen werden. Eine Haftung des Autors bzw. des Verlags und seiner Beauftragten für Personen-, Sach- und Vermögensschaden ist ausgeschlossen.



Produktgruppe aus vorbildlich bewirtschafteten Wäldern und

Zert.-Nr. SGS-COC-1940 www.fsc.org © 1996 Forest Stewardship Council

Verlagsgruppe Random House FSC-DEU-0100

Das FSC-zertifizierte Papier München Super für Taschenbücher aus dem Goldmann Verlag liefert Mochenwangen Papier.

#### 2. Auflage

Taschenbuchausgabe Dezember 2006
Wilhelm Goldmann Verlag, München,
in der Verlagsgruppe Random House GmbH
Copyright © der Originalausgabe 2001
by Mosaik Verlag, München,
in der Verlagsgruppe Random House GmbH
Umschlaggestaltung: Design Team München
Umschlagfoto: Getty Images/Dutton (Bc8361-001)
KF · Herstellung: Str.

Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck Printed in Germany ISBN 978-3-442-15433-3

www.goldmann-verlag.de

#### INHALT

#### Vorwort 9

### VON ALPHA-TIEREN UND LEEREN ANZÜGEN 13

Jede Schafherde hat einen Leithammel 13

### WAS EINEN CHEF ZU EINEM GUTEN CHEF MACHT 19

Von Kommissaren, Menschen und Vorgesetzten 19 Zehn Gebote für einen guten Chef 22

## DER STOFF, AUS DEM WIR MENSCHEN SIND 25

Ängste bestimmen unser Leben 25 Der distanzierte Mensch 26 Der depressive Mensch 31 Der zwanghafte Mensch 37 Der hysterische Mensch 42 Warum Ängste wichtig sind 47

### DIE HOHE KUNST DER MOTIVATION 51

Was Bosse für Motivation halten 51 Wenn der Haussegen schief hängt 56 Vom betörenden Duft des Geldes 61 Warum Geld wichtig, aber nicht alles ist 66

## Wollen Sie Hammer oder Amboss sein? 71

Ehrlichkeit ist der erste Schritt 71 Wissen Sie, was Sie wollen? 73

Karriere – warum? 75 Warum man denken soll, bevor man handelt 77 Sind Sie ein Rebell? 78 Können Sie Ihren Chef nicht »riechen«? 79 Sind Sie besser als Ihr

Chef? 82

Warum merkt keiner, dass Ihr Chef ein Idiot ist? 84 Gemeinsame Leichen im Keller 84 Frühere Verdienste 84 Zu hohe Abfindungskosten 85 Beziehungen 85 Trägheit der Organisation 86 Sie selbst sind die Lösung 87

### CHEFTYPEN – UND WIE MAN MIT IHNEN UMGEHT 89

Der Atemlose 89
Wie geht man mit dem
Atemlosen um? 91
Der Blender 94
Wie geht man mit dem
Blender um? 95
Der Feigling 97
Wie geht man mit dem
Feigling um? 99
Der Inkompetente 102
Wie geht man mit dem
Inkompetenten um? 103

Der Taktierer 105 Wie geht man mit dem Taktierer um? 108 Der Neurotiker 109 Wie geht man mit dem Neurotiker um? 111 Der Gutmensch 111 Wie geht man mit dem Gutmenschen um? 113 Der Machtmensch 115 Wie geht man mit dem Machtmenschen um? 117 Von Bedenkenträgern und Wichtigtuern 118 Der Opportunist 118 Der Bedenkenträger 118 Der Erbsenzähler 119 Der Choleriker 119 Der Hysteriker 119 Der Zyniker 120 Der Konfliktscheue 120 Der Intrigant 120 Der Lastenträger 121 Der Kumpel 121 Der Wichtigtuer 122 Mitarbeitertypen – lauter kleine

Chefs? 122

WOVOR DER
SCHLECHTE CHEF SICH
FÜRCHTET 125

Angst vor Kommuni-

kation 125 Angst vor Ent-

scheidungen 129

Angst vor Emotionen 132

ZEHN GEBOTE, UM DEN PSYCHOSTRESS IN DER FIRMA ZU ÜBERLEBEN 137

Niemand ist eine Insel 137 Du sollst nicht glauben 138 Du sollst nicht hoffen 139 Du sollst deinen Chef nicht

lieben 140

Du sollst Offenheit praktizieren 142

Du sollst mutig sein 144

Du sollst interessiert und neugierig sein 148

Du sollst Zusammenhänge

erkennen 150

Du sollst leidenschaftlich

sein 152

Du sollst Geduld üben 154

Mensch, ärgere dich

nicht 157

EPILOG – DIE WELT DER CHEFS UND ANGESTELLTEN IN DER LITERATUR 159

DEUTSCHLAND TESTET SEINE FÜH-RUNGSKRÄFTE 167 Das Chefzeugnis 167

**REGISTER** 183

#### **VORWORT**

Es gibt Tage, da kommt man aus dem Kopfschütteln nicht mehr heraus, und solche, an denen man den hellen Zorn kaum noch unterdrücken kann. Und dann gibt es Tage, da beschließt man resigniert, sich um nichts mehr zu kümmern, seinen eigenen Kram zu erledigen, nicht mehr nach links oder rechts zu blicken. Dann nickt man morgens den Kollegen zu, mit dem wissenden Blick, der sagt: Auch schon das Gehirn an der Garderobe abgegeben? Und abends begeben sich alle in die Tiefgarage, um die Fluchtautos zu besteigen. Wenn es nicht mehr nur einzelne Tage sind, die so ablaufen, sondern es fast täglich so geht, dann hat man vielleicht dieses Buch gekauft.

An dieser Stelle möchte ich mich bei meiner Mutter entschuldigen. Sie wird große Mühe mit dem Titel dieses Buches haben, und ich will ihr hiermit gerne bescheinigen, dass sie mich stets zu korrektem Sprachgebrauch angehalten hat. Ich meine dieses Wort im Titel, das mit dem Buchstaben »A« beginnt ... Es ist nur so: Was lange währt, wird – selbst wenn man nur Zuschauer ist – endlich Wut. Auf einen groben Klotz gehört ein grober Keil.

Dabei habe ich noch Glück gehabt: In meinem Leben gab es jede Menge guter Chefs. Sie haben meine positiven Anlagen und Eigenschaften gefördert und dafür gesorgt, dass ich an meinen schlechten arbeite. Dafür bin ich jedem von ihnen noch heute dankbar. So unterschiedlich und manchmal unangenehm ihre Methoden auch gewesen

sein mögen; sie haben sich dafür, was Leute in ihren Firmen – und damit auch für sie – getan haben, interessiert.

Der Chef von heute – so scheint es in zunehmendem Maße – interessiert sich nur mehr für sich selbst. Die Arbeiter und Angestellten sind nicht mehr »meine Leute«, sondern Arbeitnehmer (Humankapital), von denen man möglichst wenig haben sollte, weil das gut für die Nerven und die Börsenkurse ist. Während zu Zeiten, als die Wirtschaftsgötter noch nicht verrückt waren, Einstellungen zu steigenden Kursen führten, weil diese Maßnahme als Indikator für Aufschwung und Innovation gesehen wurde, stehen die Zeichen heute genau umgekehrt.

Vielleicht ist es an der Zeit, ein paar Märchen einfach nicht mehr zu glauben. Vielleicht ist es auch an der Zeit, sich nicht mehr alles gefallen zu lassen? Als der Mensch sich zur Krone der Schöpfung erklärte, waren alle gemeint – nicht nur Chefs und Unternehmensberater. Und als er aufgefordert wurde, sich die Erde untertan zu machen, waren nicht die Chefs angesprochen, unter Vorschützung von Globalisierung und Standortgeschwafel, ihre Phantasielosigkeit am Rest der Menschheit auszutoben.

Wer, verdammt noch einmal, hat denn das Sagen in unserem Land, in unseren Firmen? – Richtig, Chefs. Es soll doch tatsächlich einmal so etwas gegeben haben wie den guten alten Chef. Der Chef, das ausgestorbene Wesen. Der Chef, der Entscheidungen getroffen hat. Der nicht nur eine Staubwolke hinterließ, wenn es um Wichtiges ging. Der nicht gesagt hat: »Details interessieren mich

nicht!« Der für einen Text, der länger als eine halbe DIN-A4-Seite ist, keine »Lesehilfe« benötigte.

Sehnen Sie sich nach so einem? Nach einem, der noch weiß, was in seiner Firma produziert oder verkauft wird? Der vielleicht noch stolz darauf ist, was seine Leute fertig bringen?

Die gibt es kaum noch. Aber wir können sie uns schaffen. Vielleicht müssen wir darauf verzichten, uns mit ihnen zu duzen, und überhaupt müssen wir uns selbst ein paar wesentliche Chefeigenschaften zulegen, um diesen Erziehungsprozess in Gang zu bringen. Wir sollten uns nicht davor fürchten. Im Gegenteil. Denn schlechte Chefs tragen alle ein tief verborgenes Geheimnis mit sich herum: Sie haben Angst!

#### P. S.

Einen wichtigen Hinweis darf ich Ihnen nicht vorenthalten: Sie können Ihren Chef bei Freunden oder innerhalb der Familie als das bezeichnen, wofür Sie ihn halten. Aber sagen Sie ihm dieses Wort mit »A« niemals ins Gesicht. Das könnte Ihre sofortige Kündigung zur Folge haben.

Fragen Sie ihn lieber, ob er vielleicht Siegfried Kracauers Studie *Die Angestellten* (1929) kennt. Darin ist mit Blick auf die Chefetagen trefflich formuliert: »Es ist dunkel oben, die Spitzen leuchten nicht.«

## VON ALPHA-TIEREN UND LEEREN ANZÜGEN

Im Zusammenhang mit Chefs von Alpha-Tieren zu sprechen, ist seit einiger Zeit ziemlich »out«. Heute heißt das »Leadership«. Sei´s drum – ich weise Sie nur darauf hin, damit Sie sich nicht versehentlich durch die Verwendung eines aussortierten Begriffs ins falsche Licht rücken. Im Übrigen werden wir im Lauf dieses Buches noch gemeinsam feststellen, dass all die modischen Begrifflichkeiten doch nur alter Wein in neuen Schläuchen sind. Sie können wenig mehr als Verwirrung stiften, strengen die Köpfe derer unnötig an, die eigentlich anderes zu tun hätten, aber sie machen ihren Konstrukteuren viel Freude.

### Jede Schafherde hat einen Leithammel

Um herauszufinden, wer oder was ein Alpha-Tier ist, lohnt sich ein kurzer Ausflug in die Tierwelt. Denn dort finden sich Hierarchien, die deutlich machen, dass ihr Vorhandensein nicht nur sinnvoll, sondern sogar überlebenswichtig für die Gruppe ist. So hat jede Schafherde einen »Leithammel«. Er wird nicht vom Schäfer bestimmt und auch nicht von seinem Hund, sondern allein von der Herde. Offensichtlich besitzt dieses Tier eine natürliche Autorität, die die Herde instinktiv erkennt. Der Schäfer wäre sicher schlecht beraten, die Glocke einem x-beliebigen Tier umzuhängen – so wie das heute in vielen

Firmen durchaus gang und gäbe ist. (Ein dunkelblauer Anzug macht allenfalls manchen Hammel zum Chef, aber noch lange nicht zum Leithammel!) Sie haben sicher schon oft die faszinierenden Formationen von Vogelschwärmen beobachtet. Ganz abgesehen davon, dass es schon an ein Wunder grenzt, wie die Tiere so dicht an dicht fliegend nicht kollidieren, ist allein diese Demonstration eines gemeinsamen Willens und Ziels schier unglaublich. Diese Koordinationsleistung geht von einzelnen Tieren aus (und wird von den Biologen das »Prinzip der sozialen Erleichterung« genannt).

Da diese Stare, Strandläufer oder Wildgänse (zum Glück) keine (Management-)Ausbildung genossen haben, tragen sie diese Koordinationsmechanismen offensichtlich als natürliche Begabung in sich. Vielleicht sind es einfach Tiere, deren Instinkte einen Tick schneller anspringen als die der anderen ...? (Was den Schluss nahe legen könnte, dass für Führungspositionen tatsächlich eine Begabung vorliegen sollte. Und zwar eine im Menschen angelegte. So wie kein Vogel im Schwarm die Spitze seiner Formation attackieren würde, wird ein solcher Chef auch ohne Murren von den Mitarbeitern anerkannt!)

Wir sollten an diesem Vogelschwarmbeispiel den Begriff der »sozialen Erleichterung«, den die Wissenschaft dafür gewählt hat, näher betrachten. Im modernen Management ist ständig davon die Rede, dass jeder Mitarbeiter »unternehmerisch denken« können müsse. Also ist jeder ein kleiner Chef? (Abgesehen davon, dass ich bezweifle, dass das möglich ist – wehe, einer nähme das wörtlich!)

Wenn jeder – theoretisch – gleich viel zu sagen hat, wo fliegt der Schwarm denn dann hin? Orientierungslosigkeit macht Stress, Zielvorgaben schaffen Erleichterung, und wenn jeder weiß, was er zu tun hat, ergibt sich ein geschlossenes Ganzes. Im Unterschied zu Vögeln können wir Menschen die Bedeutung von Ganzheit (ein-)schätzen und sogar erkennen, warum wir etwas tun. Das Erkennen von Sinn macht gute Laune, fördert die Leistung und hält den Einzelnen fröhlich und gesund.

Apropos Zugvögel: In keinem Land Europas spielen laut Umfragen so viele im Arbeitsprozess befindliche Menschen mit dem Gedanken des Aussteigens oder Auswanderns wie in Deutschland. Das lässt auf ein ungesundes (Büro-)Klima in unseren Breitengraden schließen.

Falls Sie es nicht so mit den Vögeln haben, wenden wir uns doch noch einmal kurz den Säugetieren zu. Ihr Führungsverhalten verkörpert das gegenteilige Prinzip, nämlich das der »sozialen Hemmung«. Diese hierarchische Struktur weist den einzelnen Tieren Rollen, d. h. Tätigkeiten (= Verantwortungen) zu, die Überschneidungen von Aufgaben verhindern. Bei den Affen lässt sich das am besten beobachten. Das Wichtigste vorweg: Die Bildung einer Rangordnung wirkt aggressionsbegrenzend und trägt zu einem geordneten Zusammenleben im sozialen Verbund bei. Zwar entscheidet ein offener Kampf über die Positionen und Ränge im sozialen Gefüge; sobald aber die Entscheidungen gefallen sind, wird die alltägliche Aggression stark begrenzt. (Während solcher Machtkämpfe in Firmen ist es immer aufschlussreich zu beobachten, in

welche Nöte die aufstrebenden Karrierenachwuchskräfte kommen: Wie Schwärme von kleinen Putzerfischen treiben sie mal in diese Richtung, mal in jene – je nachdem, welcher Kandidat in den Gerüchteküchen gerade am heißesten gehandelt wird.)

Diese Alpha-Tiere genießen nicht nur Vorrechte (die beste Nahrung, den besten Schlafplatz und die erste Wahl der Weibchen – kommt uns doch bekannt vor, oder?), sondern übernehmen in hoch entwickelten Sozialverbänden auch Pflichten (kommt uns schon weniger bekannt vor!).

In der Marschformation der Gelbpaviane beispielsweise halten sich die Bosse meist im Zentrum der Gruppe auf, bei den Weibchen und Jungtieren. Die rangtieferen Männchen hingegen bewegen sich an der Peripherie. Trifft der Trupp unterwegs auf einen Feind, beispielsweise auf eine Raubkatze, rücken die Alpha-Tiere gegen den Feind vor, während das gemeine Affenvolk zurückbleibt.

An diesem Beispiel kann man gut erkennen, dass sich eine Führungskraft – zumindest in der Welt der Gelbpaviane – für das Wohl der Gruppe einem großen individuellen Risiko aussetzt. Nun sind wir keine Horde von Gelbpavianen, was schade ist, zumindest manchmal. Denn in der Säugetiergattung Mensch zeichnen sich nur wenige Alpha-Tiere – also Chefs – durch großen Mut aus.

Ich bin mir sicher, dass die Aktien – so es welche gäbe – bei einer Affengruppe nicht steigen würden, wenn deren Boss verkündet, dass soundso viele Tiere aus der Gruppe ausgestoßen würden. Bei uns Menschen greift aber nicht die »soziale Hemmung«, sondern die »soziale Marktwirtschaft«, Unsere Bosse haben nicht nur die besten Nahrungsmittel, die besten Schlafplätze und die begehrtesten Weibchen, sie führen oft die Gruppe blindlings in Gefahr, um sie dann – mit einer fetten Abfindung in der Tasche – im Stich zu lassen und sich neuen Aufgaben zu widmen. Es ist doch wirklich für jeden anständigen Menschen empörend, zusehen zu müssen, wie Aktienkurse von Firmen plötzlich steigen, wenn verkündet wird, dass sie durch Zusammenlegung (Globalisierung!) »verschlankt« werden. Verschlanken heißt: Hunderte, tausende, ja zigtausende Menschen verlieren ihren Arbeitsplatz. Bei solchen Nachrichten leuchten die Dollarzeichen in den Augen der Anleger auf – da riecht es nach dicken Gewinnen. Unter den Aktienbesitzern sind manchmal auch diejenigen, die gerade selbst wegrationalisiert werden. Aber es heißt ja zu Recht: »Nur die allerdümmsten Kälber wählen ihren Schlächter selber!«

Nein, das ist keine naive Betrachtungsweise von Wirtschaft. Noch der kleinste Buchhalter, und wenn er das Schlusslicht in der Truppe ist, kann rechnen; er weiß, wann Wirtschaftlichkeit gegeben ist und wann nicht. Und man sollte weder ihm noch uns erzählen, dass Unrentabilität über Nacht eintritt. Die besten Happen darf es nicht für nichts geben, sondern für Weitblick und Problembewältigung. Ein Kapitän muss das Meer bei jedem Wetter befahren können – einen Schönwetterkapitän gibt jeder Affe ab. Aber auch das unterscheidet die Krone der Schöpfung von dem Geschöpf, das nur ein Chromosom weniger hat. Bei uns gewinnt nicht immer der Cleverste. Bei der

vergangenen US-Präsidentenwahl gab es während des Wahlkampfs einen peinlichen Zwischenfall: Kandidat George W. Bush (von den Journalisten gerne als »leerer Anzug« bezeichnet) war verärgert über unangenehme Fragen eines Journalisten und wandte sich nach deren widerwillig kurzen Beantwortung an seinen Wahlkampfbegleiter, der neben ihm auf der Tribüne stand: »Das ist ein Arschloch, dieser XX.« Leider vergaß Bush das Mikrofon auszuschalten, so dass hunderte von Versammelten mitbekamen, was ihr zukünftiger Präsident von Pressefreiheit und dem demokratischen Recht auf Nachfragen hält. Dieser Vorfall gab seinem Gegner Al Gore Gelegenheit für einen charmanten Witz: »Der Unterschied zwischen den Republikanern und uns Demokraten ist ganz einfach: Wir wissen, wann wir das Mikrofon ausschalten müssen.«

Nun – Ausschalten oder nicht –, wir wissen, wie es ausgegangen ist. Wer sich übrigens an dem zugegebenermaßen ordinären Titel dieses Buches stört: Ich dachte mir, was sich der amerikanische Präsident erlauben kann, können wir uns auch erlauben ...

## WAS EINEN CHEF ZU EINEM GUTEN CHEF MACHT

Haben Sie sich schon einmal Gedanken darüber gemacht, weshalb in Fernsehkrimis die Vorgesetzten der handelnden Ermittler so oft als Trottel dargestellt werden?

Das ist nicht nur ein simpler dramaturgischer Trick des Drehbuchautors, um beim Zuschauer Sympathie für den Hauptdarsteller (also den Kommissar und sein Team) zu wecken, sondern auch ein Klischee, das – genau betrachtet – gar keines ist. Diese Sorte Vorgesetzte ist nämlich weit verbreitet.

# Von Kommissaren, Menschen und Vorgesetzten

Wenn die Vorgesetzten der ermittelnden Beamten in Krimiserien nicht als Trottel dargestellt werden, dann zumindest oft als Feiglinge, die mit dem Telefonhörer in der Hand (»Jawohl, Herr Präsident/Staatsanwalt, ich werde mich sofort darum kümmern!«) nach oben buckeln, um sofort nach Beendigung des meist bemerkenswert kurzen Telefonats nach unten zu treten, einen rüden Befehlston anschlagen und nach dem zuständigen Kommissar bellen. Der wird dann ohne jede Kenntnis der Lage und ohne Rücksicht auf die tatsächlichen Gegebenheiten heruntergeputzt und unter Erfolgs- und Terminzwang gesetzt.

Egal, ob das Geforderte realistisch ist oder nicht. Diese Sorte Vorgesetzte ist allerdings weit verbreitet, sitzt leider überall, bevorzugt in Ämtern oder amtsähnlichen Institutionen. Sie wurden Chefs, weil sie »dran«, nicht, weil sie geeignet waren. Berufen von Leuten, denen nichts so sehr vertraut ist wie dieses System der »Erbhöfe«. Wer so an seinen (gut bezahlten) Posten gekommen ist, der hat – aus seiner Sicht – viel zu verlieren. Jedes Risiko, jedes Abweichen von der Norm ist immer eine Gefährdung des gewohnten Trotts – und nur der gewohnte Trott garantiert Frieden und Harmonie mit den Oberen.

Ein Aufmucken zugunsten eines - vielleicht zu Unrecht - Beschuldigten gibt es in dieser filmischen Szenerie nur in den untersten Rangstufen. Dort sitzen diejenigen, auf die das Menschlichsein abgeschoben wurde, die es sich leisten. Meistens, weil sie aufgrund ihrer inneren Einstellung gar nicht anders können: Denken Sie an Figuren wie Bella Block, die beiden wunderbaren Kölner Kommissare aus der Tatort-Serie und das dazugehörige Superarschloch von Staatsanwalt oder auch an den fabelhaften Fitz (zugegeben ein Spezialfall für extreme Genießer und deshalb vielleicht nicht allgemein verträglich). Oder weil - und das ist das Perfide am System – all diese Protagonisten keinen einzigen Fall lösen könnten, wenn sie nicht gelegentlich Vorschriften ignorieren und ihren eigenen Instinkten folgen würden, statt auf Paragraphen und Dienstvorschriften zu starren.

Würde es also im deutschen Fernsehfilm nach den Vorgesetzten unserer Krimilieblinge gehen, würden wir einerseits nicht nur vor Langeweile gähnen, sondern könnten uns andererseits auch noch über Dutzende von Justizirrtümern erregen. (Spielten diese Filme in den USA, wären diese armen unschuldigen Tröpfe sogar Kandidaten für die Todeszelle!)

Wer jetzt glaubt, ein Krimidrehbuch hätte so ganz und gar nichts mit dem wirklichen Leben zu tun, der irrt. Das Genre der Kriminalgeschichten – egal, ob in Buchform oder im Film – ist deswegen so beliebt, weil es auf zugespitzte Weise die soziale Wirklichkeit abbildet.

Es sind ja Alltagsgeschehnisse, die deutlich machen, wie es um eine Gesellschaft wirklich und im Detail bestellt ist. Die großen Skandale werden uns in den TV-Nachrichten und in den Zeitungen – zum Teil bis zum Überdruss – serviert. Menschen, die auf einer belebten Straße am hellichten Tag vergeblich um Hilfe rufen, weil sich die Passanten einen Kampf zwischen zwei Menschen lieber stumm und starr betrachten, als einzugreifen oder Hilfe herbeizuholen: So etwas kann man in einer *Tatort-*Serie beeindruckender und wahrscheinlich auch wirkungsvoller darstellen. Der Zuschauer ist emotional beteiligt, weil er mit dem Helden fühlt. Die Nachrichten lassen viele von uns schon längst kalt.

Doch zurück zu den Vorgesetzten: Was hat ein »guter Chef«, also eine zur Führung geeignete Person, denn konkret für Eigenschaften zu haben? Sie lassen sich laut der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung* (der Zeitung für Chefs und solche, die es werden wollen) in zehn Punkten zusammenfassen:

### Zehn Gebote für einen guten Chef

- 1. Ein guter Chef ist bescheiden und zugleich selbstbewusst. Er hat es nicht nötig, selbst immer mehr Macht bei sich aufzuhäufen, vielmehr ist er bestrebt, seine Mitarbeiter so zu fördern, dass sie in der Lage sind, möglichst viel Verantwortung zu tragen, und so ihrerseits mit Macht ausgestattet werden können.
- 2. Ein guter Chef ist eins mit sich. Er spielt keine Rolle, und er setzt keine Masken auf. Er glaubt an sich selbst, vertraut auf sein Können, und daher glauben auch seine Mitarbeiter an ihn.
- **3.** Ein guter Chef ist ein guter Zuhörer. Er will wissen, was seine Mitarbeiter denken, und ist neugierig auf ihr Urteil. Er glaubt nicht, dass er automatisch alles richtig

- macht und besser weiß. Er geht daher auf Argumentationen ein und nimmt sie gegebenenfalls auch an.
- 4. Ein guter Chef hat
  Freude daran, seine Mitarbeiter zu motivieren und
  zu mobilisieren. Er hat die
  Steigerung seiner eigenen
  Ziele und die seines Teams
  vor Augen, achtet aber darauf, wo die Grenzen der
  Begeisterungs- und Belastungsfähigkeit liegen, und
  stärkt das Durchhaltevermögen aller Beteiligten.
- **5.** Ein guter Chef gibt die Richtung an und sorgt dafür, dass sein Team sie versteht und akzeptiert. Er stellt die richtigen Fragen, lässt Gegenfragen zu und beharrt nicht darauf, dass allein seine Antworten die richtigen sind.

## **GOLDMANN**

#### UNVERKÄUFLICHE LESEPROBE



#### Margit Schönberger

Mein Chef ist ein Arschloch, Ihrer auch? Von Machtmenschen, Feiglingen und Wichtigtuern

Taschenbuch, Broschur, 192 Seiten, 12,5 x 18,3 cm ISBN: 978-3-442-15433-3

Goldmann

Erscheinungstermin: November 2006

Haben Sie Ärger mit Ihrem Chef und auch ständig Frust? Fühlen Sie sich ausgebeutet, unterbezahlt und will man Ihnen noch dazu höhnisch weismachen, man wolle nur Ihr Bestes? Ist Ihr Vorgesetzter ein konfliktscheuer, eifriger Vollstrecker im Dienste des Nächsthöheren? Oder gehört Ihr Chef zu den schamlos Kühnen und erklärt seine ganz persönlichen Interessen zur unternehmerischen Kernkompetenz für alle? Wissen gegen den Frust: Von den Grenzen der Leistungsbereitschaft und wie man sie überwindet.

· Mit großem Chef-Einstufungstest.

