

MARGIT SCHÖNBERGER  
Mein Chef ist ein Arschloch

## *Buch*

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

**GOLDMANN**

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.



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](http://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 Hausseggen  
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  
Mitarbeiter-  
typen – 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 Kraucers 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 Markt-



wirtschaft«. 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 Krimiliebhaber 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 Überdross – serviert. Menschen, die auf einer belebten Straße am helllichten 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.