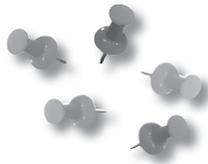


Martin Wehrle

Am liebsten
hasse ich
Kollegen

Wie man den Büroalltag überlebt



Knaur Taschenbuch Verlag



Dieser Titel erschien im Knaur Taschenbuch Verlag 2010 bereits unter der Bandnummer 78281.

Besuchen Sie uns im Internet:
www.knaur.de



Vollständige Taschenbuch-Neuausgabe August 2012

© 2010 by Knaur Taschenbuch.

Ein Unternehmen der Droemerschens Verlagsanstalt

Th. Knaur Nachf. GmbH & Co. KG, München.

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk darf – auch teilweise – nur mit Genehmigung des Verlags wiedergegeben werden.

Redaktion: Ruth Gelfert

Umschlaggestaltung: ZERO Werbeagentur, München

Umschlagabbildung: FinePic®, München

Satz: Adobe InDesign im Verlag

Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck

Printed in Germany

ISBN 978-3-426-78588-1

5 4 3 2 1



Inhalt

Folter im Büro	9
1 Kollegen-Schelke	13
Die Headhunter-Falle	13
Die Hölle sind immer die anderen	16
Prinzessin ohne Erbse	19
Der Stimmungsmörder	22
»Alles schon erlebt!«	25
Der junge Siegfried	28
2 Der Intriganten-Stadl	31
Das jüngste Gerücht	31
Vom Strohfeuer zum Flächenbrand	35
Der Mann im Abseits	38
Von Kneipen und Karrieren	41
Den Mutigen beißen die Hunde	44
3 Konkurrenz verdirbt das Geschäft	48
Die Schlammschlacht	48
Ein Diebstahl im Schaufenster	53
Die Tricks der Ideendiebe	55
Das Pferderennen an der Wand	59
Bewerber im Haifischbecken	63

4	Wenn der Teamgeist spukt	67
	Die Bewährungsstrafe	67
	Krieg der Abteilungen	71
	Die abgestürzte T(eam)-Aktie	75
	Kleingeist im Großraum	79
	Die faulen Äpfel im Korb	83
5	Nix verstehen, Kollege?	87
	Der Philosoph und die Blume	87
	»Ich verstehe nur Bahnhof!«	91
	Ehrlichkeit als Entlassungsgrund	94
	Die Bomben der Kritik	97
	Machtworte des Körpers	100
	Drei Irrtümer über Kommunikation	104
6	Schleimer vor dem Herrn	108
	Es lebe der nackte Kaiser!	108
	Wenn die Fliegen schwärmen	112
	Der Klassenstreber	115
	Kleines Lexikon der Schleimerei	118
7	Kleine Drachenkunde:	
	Sekretärinnen	124
	Vorgeschmack im Vorzimmer	124
	Die Geklonte	125
	Die Bissige	127
	Die Nibelungentreue	128
	Der Betthase	130
	Die Kaffeefee	131
	Die Fußabtreterin	132

	Die graue Maus	134
	Die heimliche Chefin	135
8	Männerwirtschaft: Die Tricks der Kollegen	137
	King Kong beim Meeting	137
	Alle Mann in einem Boot	141
	Das Nachwuchsgenie	143
	Große Jungen beim Karrierespiel	146
9	Frauenhaus: Die Tricks der Kolleginnen	149
	Die bittere Anti-Baby-Pille	149
	Kleider machen Beute	153
	Wenn Frau Doktor flüstert	156
	Der Stöckelschuh-Trick	159
10	Die zehn größten Kollegen-Lügen	162
	Ehrlich gesagt	162
	1. »Ich will gar nicht befördert werden«	163
	2. »Ich verdiene auch nicht mehr als du«	164
	3. »Ich hab nichts gegen dich«	165
	4. »Mit dem Fehler habe ich nichts zu tun«	166
	5. »Nein, wir sind kein Paar«	167
	6. »Ich sag dem Chef meine Meinung«	169
	7. »Ich nehme es auf meine Kappe«	170
	8. »Ich kann auch ohne die Arbeit«	171
	9. »Ich bin glücklich verheiratet«	172
	10. »Du schaffst das schon!«	173
11	Die mobbende Meute	175
	Die Masken des Terrors	175

Gesteinigt und gepeinigt	180
Das zerschlagene Sparschwein	182
Der Fisch stinkt auch vom Schwanz her	185
Das provozierte Duell	188
12 Von der Kunst, Bomben und Kollegen zu entschärfen .	193
Das neue K-Wort	193
Beenden Sie die Fehlersuche	195
Pflegen Sie einen bunten Garten	198
Üben Sie Verständnis	201
Schauen Sie über die Mauer	203
Stoppen Sie die Wutprobe	207
Sagen Sie nicht »ja«, wenn Sie »nein« meinen . . .	210
Unterbrechen Sie Teufelskreise	214
Löschen Sie den Mobbingbrand	217



Folter im Büro

Kollegen sind wie Krankheiten: Man kann sie sich nicht aussuchen. Sie treiben einem den Blutdruck in die Höhe und den Schweiß auf die Stirn, wenn sie wieder einmal tratschen, intrigieren und schleimen, was das Zeug hält. Rund um die Uhr, bis zu zweitausend Stunden im Jahr, ist man ihnen ausgesetzt: ihren Stimmen, ihren Gesichtern, ihren Meinungen und ihren Macken.

Mit den Mängeln der Kollegen verhält es sich wie mit der chinesischen Wassertropfen-Folter: Die Wiederholung macht wahnsinnig. Auf Dauer kann das Schneiden des Büronachbarn wie das Trompeten eines Elefanten klingen. Und warum kaut dieser Typ eigentlich seit Jahren matschend auf seinem Kaugummi herum – und nicht gleich auf den Nerven seiner Kollegin, die schon im Internet recherchiert hat, ob sich Arsen auch in Kaugummis spritzen lässt?

Mit Ihren Kollegen teilen Sie alles: die Arbeit, den Chef, das Büro und manchmal sogar, wenn auch unfreiwillig, Ihren Lieblingskugelschreiber – weil der entführt und natürlich bis zur Unkenntlichkeit zerkaut wird. Ihr Arbeitserfolg halbiert sich, wenn ein Kollege dreist genug ist, sich mit fremden Federn zu schmücken. Die ersehnte Beförderung fällt flach, wenn ein Chef-Schleimer wieder mal schneller war. Und ganze Projekte, für die Sie sich zerrissen haben, gehen baden, weil Kollege Blödmann alles verdirbt.

Kollegen reden viel über- und selten miteinander. Wenn sie es doch versuchen, reden sie mit erstaunlicher Konsequenz aneinander vorbei. Jeder hört, was er hören will – und nicht, was der andere sagt. Das führt zu Ärger, Fehlern und Enttäuschungen.

Harmlose Zankereien? Nicht immer. Als Karriereberater und Leiter der ersten Ausbildungsstätte für diesen Berufsstand, der Hamburger Karriereberater-Akademie, erlebe ich oft: Streit unter Kollegen fängt harmlos an – ein wenig Neckerei, was ist schon dabei? Doch aus Spaß wird Hass. Der Psychoterror reißt sich wie ein Pitbull von der Leine und zermalmt das Opfer zwischen seinen Mobbingzähnen.

Laut Studien ist der Mobber Nummer eins in Deutschland nicht der Chef – es sind die Kollegen und Kolleginnen! Wer ihnen nicht passt, wird vom Informationsfluss abgeschnitten, durch die Lästermühle gedreht, beim Chef denunziert und sitzt in der Kantine so allein am Tisch, als wäre er auf einem fernen Planeten.

In diesem Buch erfahren Sie, wie Ihre Kollegen ticken: die Faulen und die Schleimer, die Karrieristen und die Plaudertaschen, die Intriganten und die Mobber. Ich mache Ihnen deutlich, wie der »Intriganten-Stadl« funktioniert, räume auf mit der Legende vom »Teamgeist« und sezieren die Tricks und Ticks männlicher und weiblicher Kollegen – nicht ohne Humor, denn Lachen ist gesünder als Weinen.

Zahlreiche Beispiele aus meiner Beratungspraxis sorgen für Anschaulichkeit: Da ist der Chemiker Dieter Haupt, der nicht mit ins Fußballstadion will und dadurch zum einsamsten Mann in seiner Firma wird. Da ist die Einzelhandelskauffrau Gunda Schuhmacher, deren geniale Idee im Schaufenster von

einer Kollegin geklaut wird. Und da ist die Controllerin Ines Heiden, die eines Tages auf ihrem Schreibtisch ein zerschlagenes Sparschwein findet und einen Zettel, der ihr dasselbe Schicksal ankündigt – eine Drohung mit fatalen Folgen.

Es geht um Konkurrenz und Karriere, um Beförderungen und Gehalt, um menschliche Schwächen und teuflische Intrigen. Es geht um alles, was im Spiel ist und auf dem Spiel steht, wenn Kollegen aufeinandertreffen.

Aber dieses Buch bleibt nicht in der Kollegenschelte hängen. Wer seine Kollegen hasst, schadet damit nicht ihnen (im Gegenteil, die lachen sich womöglich ins Fäustchen!) – er schadet sich selbst. Auch wenn Sie Ihr Magengeschwür auf den Namen Ihres Büronachbarn taufen, den Ärger damit haben Sie ganz allein.

Deshalb handelt das letzte Kapitel »von der Kunst, Bomben und Kollegen zu entschärfen«. In beiden Fällen brauchen Sie Fingerspitzengefühl, Selbstdisziplin und gute Werkzeuge. Wenn Sie auf neue Weise denken, handeln und wahrnehmen – mit Werkzeugen, die Sie hier an die Hand bekommen –, dann kann das für eine Klimaerwärmung, für nettere Kollegen und weniger Ärger sorgen.

Die Strecke vom Gegen- zum Miteinander ist kein Katzen-sprung, aber schon der chinesische Philosoph Laotse wusste: »Eine Reise von tausend Meilen beginnt mit einem Schritt.«

PS: Gerne können Sie mir schreiben, wie es Ihnen mit Ihren Kollegen geht und was Sie von diesem Buch halten. Sie erreichen mich über meine Homepage www.karriereberaterakademie.de.



1 Kollegen-Schelte

Das Wort »Kollege« fängt mit »K« an – »K« wie Katastrophe. Sie hauen sich gegenseitig in die Pfanne, reißen die Stimmung runter und den Mund zu weit auf. In diesem Kapitel lesen Sie ...

- wie die Kollegen einen Informatiker in die Rufmordfalle locken;
- warum man beim Lästern über den Chef so oft angeschwärzt wird;
- mit welchen Waffen ein Stimmungskiller mordet
- und wie eine Jungredakteurin auch mit ihren besten Ideen bei einem älteren Kollegen immer wieder abblitzt.

Die Headhunter-Falle

Musste der Informatiker Hans Ludwig* (43) ein schlechtes Gewissen haben? Trieb er ein doppeltes Spiel mit seinen Kollegen? Oder zeigte er das normale Verhalten eines Menschen, der seinen Job langweilig fand und dringend etwas Neues suchte? Tatsache war: Er tat alles, um seine Jobsuche zu vertuschen.

Nur wurde sein Vorrat an Ausreden immer dünner, wenn er mal wieder am Telefon mit gesenkter Stimme den Ge-

* Alle Namen geändert

heimagenten spielte (Headhunter-Gespräch); wenn er Hals über Kopf einzelne Urlaubstage nahm (Vorstellungsgespräch außerhalb) oder wenn er, statt in Jeans, mit Anzug und polierten Schuhen ins Büro kam, um zwei Stunden früher als sonst zu verschwinden (Vorstellung in der Nähe).

Seinen Kindern hatte er schon Masern, Mumps und Pocken angedichtet. Und angeblich eilten seine Freunde in solchen Massen vors Standesamt, dass er als Trauzeuge ein Dauerläufer war. Die Neugier seiner Kollegen schwoll immer mehr an. Der Administrator Peter Leimann (45), die Tratschtante der Abteilung, stichelte:

»Und, Hans – darf man gratulieren?«

»Gratulieren? Wozu denn?«

»Vielleicht hat es diesmal mit dem Vertrag geklappt.«

»Was redest du da?«

»Aber es ging doch um einen Vertrag, als du gestern um 15 Uhr aus dem Haus bist. Im ganz feinen Zwirn und in einer Wolke aus Eau de Toilette.«

»Ich war bei einer Hochzeit, das hab ich doch gesagt.«

»Zum dritten Mal in diesem Jahr. Immer spätnachmittags. Ja, ja.«

Hans Ludwig spürte, wie sein Magen sich zur Faust ballte:

»Schön, dass du bis drei zählen kannst. Aber was hat das mit einem Vertrag zu tun?«

»Nun, vorm Standesamt schließen die Ehepartner einen Vertrag durch ihr Jawort. Das war gemeint, nichts weiter. Warum so empfindlich?«

Leider lief Hans Ludwig bei seiner Stellensuche gegen unsichtbare Wände. War er mit 43 schon zu alt, um den er-

sehnten Sprung in eine Führungsposition noch zu schaffen?
Oder hatte er nur Pech?

Dann geschah das Wunder. Es war ein Vormittag im Juni, die Vögel zwitscherten durchs gekippte Fenster seines Einzelbüros. Ein Anruf. Sein Herz beschleunigte, als am anderen Ende eine tiefe Stimme sagte: »Personalberatung Fischer, guten Tag. Können Sie jetzt sprechen?«

Er konnte! Blitzschnell hatte er seine Bürotür geschlossen und spitzte die Ohren.

»Also, wir haben gehört, dass Sie einer Veränderung nicht abgeneigt sind. Ist das richtig?«

»Nun ja, das kann man so sagen. Aber woher wissen Sie ...?«

»Wir sind gut vernetzt in der Branche. Für welche Art von Position könnten wir Sie gewinnen?«

»Ich würde gern eine Abteilung leiten.«

»Haben Sie da schon Erfahrung?«

Hans Ludwig schluckte, denn das war sein wunder Punkt. Aber nach der Lektüre von drei Bewerbungsratgebern war er um eine Antwort nicht verlegen: »Ja, ich übernehme zum Beispiel Führungsverantwortung für unsere Nachwuchskräfte in der EDV.«

(Sein Gesprächspartner musste ja nicht wissen, dass er damit nur Praktikanten meinte!)

»Fein. Wir sind nämlich für einen deutschen Großkonzern auf der Suche nach einem Bereichsleiter EDV. Einkommen: 85 000 Euro plus. Könnte Sie das reizen?«

»Und ob! Das wäre ...« (er bemühte sich, nicht allzu euphorisch zu klingen) »... das wäre sehr interessant.«

In diesem Moment klang es, als würde sich der Headhunter schneuzen. Seine tiefe Stimme begann zu beben, er räusperte

te sich und rang nach Luft. Mehrfach versuchte er, das Gespräch fortzusetzen: »Also, dann ...« (Wieder heftiges Schnaufen.) »Also, wir sollten ...« (Wispernde Stimmen im Hintergrund, die immer mehr anschwellen und sich bis auf den Pegel eines Stammtisches steigerten.)

»Hallo?«, rief Hans Ludwig. Doch da war die Leitung tot. Was, in drei Teufels Namen, war da gerade passiert?

Eine Stunde später, auf dem Weg zur Kantine, hallte ihm die Antwort entgegen. Bei seinem Anblick prusteten die Kollegen los, als wäre gerade ein Clown auf die Bühne gestolpert. Peter Leimann rief: »Mindestens eine Abteilungsleitung!«, ein anderer Kollege: »Und nicht unter 85 000 Euro.« Und eine Kollegin murmelte mit tiefem Bass: »Kein Problem, ich habe schon Personalverantwortung.«

Der »Headhunter«-Anruf war aus dem Nachbarbüro gekommen.

Die Hölle sind immer die anderen

Sobald sich zwei Kollegen in die Haare kriegen, beobachten wir ein seltsames Phänomen: Jeder hält *sich* für den Unschuldensengel und seinen Kontrahenten für den Streithammel. Eine menschliche Eigenart, die niemand so treffend kommentiert hat wie der französische Philosoph Jean-Paul Sartre: »Die Hölle, das sind die anderen.«

Bleiben wir bei Hans Ludwig. Nach diesem Vorfall galt er als »Judas«. Ob im Werksbus, beim Meeting oder in der Kantine: Sein Anblick löste bei den Kollegen wissendes Dauergrinsen und feixendes Tuscheln aus – als würden sie ein schmutziges Geheimnis von ihm kennen.

War er an dem Schlamassel selber schuld? Seine Kollegen würden sagen: »Klar, der soll sich an die eigene Nase fassen! Warum hat er uns nicht ins Vertrauen gezogen? Wir haben ihm einen Denkkzettel für seine Heuchelei verpasst.«

Hans Ludwig sieht das anders. Er weiß, wie gut der Flurfunk funktioniert – ein Gerücht, das man beim Mittagessen streut, ist noch vor dem Kaffee in alle Abteilungen vorge-dungen. Hätte er riskieren sollen, dass sein geplanter Ab-sprung vorzeitig bekannt wird? Riskieren, dass man sein Gehalt einfriert, seine kurzfristigen Urlaubswünsche ab-lehnt und ihn als flügellahme Ente sieht?

Für ihn war seine Verschwiegenheit kein Misstrauensvo-tum, sondern ein Selbstschutz. Außerdem: Waren nicht schon etliche Kollegen vor ihm, ganz überraschend, in ein anderes Unternehmensboot gesprungen? Gehört es nicht zu den Spielregeln, dass man seiner derzeitigen Firma so lange Treue vorheuchelt, bis man einen anderen Arbeitsvertrag in der Tasche hat? Und warum wollten ihm die Kollegen dar-aus einen Strick drehen?

Für sie mag dieser »Headhunter«-Anruf ein Bubenstreich gewesen sein – für ihn war er eine Katastrophe, ein Attentat auf sein Image. Kaum eine Nacht danach, in der ihn keine Alpträume plagten. Sein Misstrauen schwoll derart an, dass er hinter jedem Anruf, auch solchen seines Chefs, einen Stimmenimitator befürchtete.

Der Job war für ihn zur Hölle, der Arbeitsplatz zum Krisen-gebiet geworden. Ein paar Monate später verließ er die Fir-ma, um eine Zeitarbeit anzunehmen. Bei dieser Verände-rung – man könnte auch Flucht sagen – hat er mich als Kar-riereberater angeheuert und mir seine Geschichte erzählt.

Der Grat zwischen Vertrauen und Misstrauen ist schmal. Wer Kollegen hat, balanciert jeden Tag darauf. Soll man nun, wenn alle über den Chef lästern, seinen Senf dazugeben? Offenbar ist Lästern an den Arbeitsplätzen ein Volkssport: Nach einer Umfrage von *stern.de* zieht der durchschnittliche Arbeitnehmer jede Woche vier Stunden über seinen Chef her. Oder ist es klüger, auf den Abschuss verbaler Giftpfeile zu verzichten?

Beide Strategien sind riskant. Wenn Sie bei der Chefhatz schweigen, könnten die Kollegen darin das Verhalten eines Klassenstrebbers sehen, der nichts auf den Herrn Lehrer kommen lassen will, ja womöglich das Gesagte brühwarm weiterträgt. Also laufen Sie Gefahr, dass eines Tages nicht mehr der Chef das liebste Lästertema ist – sondern Sie! Wollen Sie das? Natürlich nicht!

Wenn Sie dagegen Ihren Handschuh in den Lästerring werfen, riskieren Sie eine blutige Nase. Immer wieder tummelt sich unter den Lästermäulern ein Spitzel des Chefs. Und wer garantiert Ihnen, dass von einem vierstündigen Lästorchor nicht ausgerechnet Ihre Stimme bis in die Chefetage vordringt, mit verheerenden Folgen für Ihre Karriere?

Auch wenn Sie wechseln wollen, wie Hans Ludwig, steht Ihnen ein diplomatischer Eiertanz ins Haus. Was antworten Sie, wenn ein Kollege fragt: »Suchst du einen neuen Job?« Wie wäre es mit: »Wer kann ausschließen, dass er bei einem Traumjob schwach würde – oder wie ist das bei dir?« Die Frage am Ende ist raffiniert: Sie spielen den Ball auf das Feld des Kollegen zurück. Wetten, dass er sehr schnell einsilbig wird und das Thema wechselt? Gut so!

Prinzessin ohne Erbse

Die Diplom-Kauffrau Petra Ocker (28) kam nicht einfach in die Karriereberatung, sie machte einen Auftritt daraus: Auf hohen Stöckelschuhen, ganz leicht schwankend, tippelte sie mir entgegen. Ein schwarzes Designer-Kostüm, mit glitzernder Perlenkette im Ausschnitt, umschmeichelte ihren sportlichen Körper. Und ihre strohblonde Frisur war so kunstvoll aufgetürmt, als hätte sie gerade ein Date mit Udo Walz gehabt.

Sie ließ sich aus dem Mantel helfen, lächelte kunstvoll und plazierte sich kerzengerade auf dem Stuhl. Ihr Problem beschrieb sie so: »Die Kollegen wissen einfach nicht, was sie an mir haben. Ich wünsche mir mehr Wertschätzung.«

Ich wollte genauer herausfinden, wo der Stöckelschuh drückte: »Beschreiben Sie einmal, was zwischen Ihnen und den Kollegen passiert.«

»Das fängt schon morgens an: Da latscht eine verschlafene Figur im Schlabberpulli an mir vorbei und murmelt ein M-Wort, das ich kaum verstehen kann. Erwarte ich wirklich zu viel, wenn ich ordentlich begrüßt werden will?«

»Wie stellen Sie sich eine ›ordentliche Begrüßung‹ vor?«

»Dass ein Kollege stehen bleibt und ein paar Worte mit mir spricht – sich zum Beispiel erkundigt, wie es mir geht. Und dass er, wenn er ›guten Morgen‹ sagt, nicht einen Ton verwendet, der nach ›bescheidenen Morgen‹ klingt.«

»Also gut, Ihre Kollegen beherrschen die Kunst des Grüßens nicht. Was stört Sie noch?«

»Dass ich unsichtbar bin!« Sie warf ihre Hände nach oben, als würde sie Sand in alle Winde verstreuen.

»Wie bitte?«

»Ich meine: unsichtbar für die Kollegen. Sie übersehen meine Leistung. Zum Beispiel arbeite ich jede Woche komplizierte Kalkulationen für den Vertrieb aus. Aber was kommt zurück? Eine Mail ohne Anrede, bestehend aus einem Wort: ›danke‹.«

»Ist ein kurzes Danke nicht besser als keines?«

Sie hob abwehrend die Handflächen: »Sorry, aber auf diesen Fastfood-Dank kann ich verzichten. Wäre es wirklich zu viel verlangt, dass mal ein Kollege bei mir vorbeischaud und mir seine Anerkennung ausdrückt?«

»Was versäumen die Kollegen sonst noch so?«

»Wenn ich mit einer neuen Frisur oder einem neuen Kleid ins Büro komme – können Sie sich vorstellen, wie frustrierend es ist, wenn kein Mensch ein Sterbenswörtchen dazu sagt?«

»Dieses Schweigen sagt Ihnen ...?«

Sie atmete tief durch: »Dass ich den Kollegen völlig egal bin! Da könnte sich eine Fremde auf meinen Bürostuhl setzen, aber niemandem fiele es auf. Sie müsste nur meine Arbeit ordentlich machen.«

»Wann haben Sie eigentlich zuletzt einen Kollegen gelobt?«

»Das ist lange her; ich hab ja wenig Anlass dazu.«

»Und wie halten Sie es morgens mit dem Grüßen?«

»Da habe ich auf Sparflamme umgestellt. Meine Oma sagte immer: Jeder muss einstecken können, was er selbst austeilt.«

Aha! Die Lady war eine Prinzessin auf der Erbse, die bei ihren Kollegen das kleinste Fehlverhalten erspürte; doch was sie

anderen als Flegelei ankreidete, hielt sie bei sich selbst für eine angemessene Reaktion. Woher wusste sie eigentlich, dass *sie* auf das Verhalten ihrer Kollegen reagierte – und nicht umgekehrt? Je länger ich im Beratungsgespräch nachhakte, desto mehr wurde ein Teufelskreis sichtbar.

Erst war sie von ihren Kollegen noch freundlich begrüßt worden, wenn auch ohne halbstündiges Gespräch zum persönlichen Befinden, ohne Applaus für die Frisur, ohne Jubel fürs neueste Kleid. Auf diese »Fastfood«-Freundlichkeit reagierte sie wie eine zugeschnappte Auster (*Diese Stoffel werde ich spüren lassen, was ich von ihnen halte!*). Worauf die Kollegen immer flüchtiger grüßten (*Was bildet sich diese Tussi eigentlich ein?*). Worauf sie immer mehr zuschnappte. Und wenn sie nicht gestorben sind (oder in die Karriereberatung gehen!), ignorieren sie sich in ein paar Monaten völlig – und geben sich gegenseitig die Schuld daran.

Diese Tatsache verblüfft mich immer wieder: dass dieselben Kollegen, die mit Samthandschuhen behandelt werden wollen, mit Boxhandschuhen austeilen. Statt anderen auf die Nase zu hauen, ist es aber klüger, sich an die eigene Nase zu fassen. Diese Botschaft habe ich, freundlich verpackt, an Petra Ocker vermittelt. Sie schluckte und versprach, bis zur nächsten Beratung darüber nachzudenken.

Beim Abschied strengte ich mich an, mir ihre kunstvolle Frisur einzuprägen. Denn war es nicht wahrscheinlich, dass sie ihr nächstes Date mit Udo Walz vor unserem Wiedersehen hatte? In dieser Hinsicht wollte ich eine bessere Figur als ihre Kollegen abgeben. Denn ein Minimum an Aufmerksamkeit hat eine Prinzessin dann doch verdient!

Der Stimmungsmörder

Ein nervöses Murmeln lief durch die Reihen des Konferenzsaals, in dem die fünfundsiebzig Mitarbeiter des Internet-Handelshauses dicht gedrängt saßen. Welche Hiobsbotschaft würde ihnen die Chefin bringen? Die Umsätze hatten die hoch gelegte Erwartungslatte nicht einmal gekratzt; Gerüchte von Stellenstreichungen machten die Runde.

Doch die Geschäftsführerin sagte: »Wir wollen keine Jobs streichen, sondern weitere schaffen.« Ein neues Vertriebskonzept sollte den Schwerpunkt von billigen auf hochwertige Lifestyle-Produkte verlagern. Dieser Plan wirkte durchdacht und überzeugend. Die Nervosität im Saal ging in fröhliches Geschnatter über.

Am Ende beantwortete die Geschäftsführerin Fragen. Etlliche Kollegen erkundigten sich nach Details. Die Chefin antwortete mit großer Offenheit. Nach dreißig Minuten schienen alle Anliegen geklärt.

Doch dann hob sich in der letzten Reihe ein langer Arm. Es sah aus, als würde ein Rheumapatient mit schmerzverzerrtem Gesicht eine Gymnastik ausführen. Alle Augen wanderten nach hinten, zu Gregor Wittschorf (33), der als Programmierer der Firma bekannt und als Pessimist berüchtigt war.

Er schüttelte langsam den Kopf. »Also jetzt mal ehrlich: Glauben Sie eigentlich an diesen Zauber, den Sie uns hier erzählen?« Seine Stimme klang matt wie aus dem Jenseits. »Entschuldigung, aber ich meine: Bis jetzt sind doch alle Prognosen nach hinten losgegangen. Wirklich alle!«

Die Geschäftsführerin schenkte ihm ein Lächeln: »Natürlich

haben wir die Weisheit nicht gepachtet. Doch ich glaube an das neue Konzept. Geben Sie der Idee eine Chance.«

Gregor Wittschorf schüttelte den Kopf: »Das klingt ja schön und gut. Aber Entschuldigung, ich bin kein Junge mehr, dem man Märchen erzählen kann. Wir stecken bis zum Hals in Problemen. Was soll da ab morgen anders sein?«

Eine Kollegin aus der Internetredaktion meldete sich: »Gregor, wir sollten nach vorne schauen, nicht immer nur zurück!«

Sein Kopfschütteln erreichte nun die Frequenz eines Zitterrochen: »Moment mal! Wollen wir Blind Kuh spielen? Oder wollen wir uns Tatsachen anschauen? Entschuldigung, da wären ...« Nun träufelte er das Gift sämtlicher Probleme in den Raum, die in der zweijährigen Startphase der Firma aufgetaucht waren. Er ritt auf jedem Fehler herum, grub alte Kriegsbeile aus und streute Salz in offene Wunden.

Sein Gift wirkte. Die Gesichter der Kollegen verfinsterten sich. Denn wer konnte sicher sein, dass das neue Konzept funktionierte? Und stimmte es nicht, dass in der Vergangenheit viele Hoffnungen geplatzt und viele Kleinkriege ausgebrochen waren?

Als die ersten Kollegen in dasselbe Horn bliesen wie er, als die Zweifelnden immer lauter und die Hoffenden immer leiser wurden, ging Gregor Wittschorf vom Kopfschütteln zum pöbelnden Murmeln über. Die Geschäftsführerin saß plötzlich auf der Anklagebank und musste sich verteidigen. Die Stimmung war gekippt.

Was die Masern unter Kindern sind, ist die schlechte Stimmung unter Kollegen: eine ansteckende Krankheit. Wenn einer sie hat, haben sie bald alle! Es ist verblüffend, welchen

Terror ein einziger Berufspessimist ausüben kann. Er braucht nur einen Raum zu betreten, schon erstickt die Depression alles, was gerade noch am Blühen war.

Sein Folterinstrument sind Fragen wie: »Woher wissen wir denn so sicher, dass es funktioniert?« oder: »Wenn es wirklich ein so guter Einfall wäre, hätten es dann nicht schon andere probiert?« Er malt niemals den Erfolg, sondern immer nur den Misserfolg aus – in so schwarzen Farben, dass jede Idee beerdigt wird.

Sein Gedächtnis besteht aus zwei Abteilungen. Die erste funktioniert wie der Papierkorb auf seiner Computeroberfläche: Sie sammelt, was er für überflüssig hält, und gibt dann den Löschbefehl. Hier verschwindet alles Positive: Erfolge und Freundlichkeiten, Fortschritte und Glücksmomente.

Die zweite Abteilung gleicht einem Filmarchiv: Sie speichert akribisch jedes Detail. Hier stapelt sich Negatives: Kleinkriege und Intrigen, Fehler und Misserfolge, Unglück und Rückschläge (oder das, was er dafür hält). Diese Horrorfilme spult er bei jeder Gelegenheit ab, am liebsten auf großer Leinwand, vor allen Kollegen.

Wer einmal mit ihm in der Kantine saß, versteht das Phänomen am besten: Erst essen alle mit Appetit, dann fragt er: »Findet ihr nicht auch, dass die Nudeln versalzen sind? Und womit ist bloß der Salat gewürzt? Das schmeckt wie Pflanzengift!« Plötzlich beobachtet man, wie alle Gabeln nur noch lustlos in den Tellern stochern.

Der Berufspessimist bringt in seinen Kollegen eine Saite zum Klingen, die ohnehin empfindlich für Schwingungen ist: die Saite des Destruktiven. Wer sein Essen oder seinen

Arbeitgeber lange genug auf Mängel prüft, wird entweder welche finden – oder sich welche einbilden. Beides läuft auf dasselbe hinaus, denn die konstruktivistische Psychologie weiß: Wahrheit entsteht durch Wahrnehmung.

Manchmal ziehen die düsteren Prognosen auch düstere Wahrheiten nach sich. Zum Beispiel tönt der Berufspessimist: »Unser Chef hat von Tuten und Blasen keine Ahnung.« Die Kollegen erinnern sich, dass der Boss die Details tatsächlich oft verkennt. Fachliche Informationen an ihn – wären das nicht Perlen vor die Säue? Also informieren sie den Chef immer weniger. Also nimmt dessen Wissen immer mehr ab. Also behält der Berufspessimist am Ende, was er anfangs gar nicht hatte: nämlich recht.

»Alles schon erlebt!«

Die Luft im Büro der Lokalredaktion war so verraucht, dass man sie in Scheiben hätte schneiden können. Das lag am Zigarettenqualm, aber es hätte auch am Rauchen der Köpfe liegen können: Fünf Redakteure brüteten seit einer halben Stunde über der Frage, mit welcher Überschrift sie den Artikel zur Krise der lokalen Schraubenfabrik versehen sollten. Mehrere Vorschläge waren schon verworfen worden.

Da rief die Jungredakteurin Julia Beyer (25): »Wie wäre es mit der Headline: ›Hat der Weltmarkt eine Schraube locker?‹ Es geht ja darum, dass die Fabrik durch billige Produkte aus Fernost in Schwierigkeiten ist.« Strahlend blickte sie in die Runde.

Heiner Eigendorf (60), seit fünfunddreißig Jahren Lokalredakteur, öffnete seinen Mund wie zum Gähnen: »Das geht

leider nicht, junge Frau. Solche Wortspiele mit ›Schraube locker‹ hatten wir schon vor fünfzehn Jahren. Das können wir nicht schon wieder machen. Da müssen wir uns schon was Neues einfallen lassen.«

Julia Beyer grollte; das war bereits der dritte Vorschlag von ihr, den der grauhaarige Kollege mit Verweis auf ältere Artikel ablehnte. Diesmal hatte sie extra einen Begriff einbezogen, der in früheren Jahren kaum verwendet wurde: den Weltmarkt. Aber allein das Wortspiel mit der Schraube reichte aus, dass ihr ach so erfahrener Kollege die neue Idee als alten Hut diffamierte.

Heiner Eigendorf schien sich daran zu ergötzen, dass es für ihn nichts Neues unter der Sonne gab – keinen Ort, den er nicht gesehen, keinen Skandal, den er nicht schon aufgedeckt, keine Überschrift, die er nicht schon vor mindestens hundert Jahren verwendet hatte. Julia Beyer hätte es nicht gewundert, wenn ihr Kollege von sich behauptet hätte, als einziger Journalist über den 11. September 2001 schon am 10. September berichtet zu haben. Er war immer der Allererste, der Allererfahrenste, der Vorreiter schlechthin.

Dagegen behandelte er Kollegen, die noch »neu im Geschäft«, also vor dem dreißigsten Dienstjahr, waren, wie der Uropa seine Enkel. Jeder zweite Satz von ihm begann mit den Worten: »Aus Erfahrung kann ich sagen ...« Zwischen den Zeilen schwang mit: »Du bist noch naiv und unerfahren, du musst viel von mir lernen!« Mit Vorliebe klopfte er väterlich auf Schultern und nannte jeden, der noch nicht unter Alzheimer im fortgeschrittenen Stadium litt, einen »jungen Mann« oder eine »junge Frau«.

Auch Meinungen zum politischen Geschehen kommentier-

te er auf seine Weise: »Nun ja, nach zehn Berufsjahren mag man das *noch* so sehen.« Das »noch« klang so, als wäre das Gehirn dieser Kollegen im Moment so frei von Vernunft wie die Sahelzone von Regen – allerdings mit Aussicht auf Besserung in einigen Jahrzehnten.

Mit dieser Erfahrungsprotzerei brachte Eigendorf die ganze Redaktion gegen sich auf; hinter seinem Rücken nannten sie ihn »Mr. Neunmalklug«. Aber was sollten die jüngeren Kollegen tun? Er kam in der Hierarchie direkt nach dem Redaktionsleiter, seine Dienstjahre machten ihn unangreifbar – erst recht, wenn er den Chef vertrat, wie jeden Nachmittag in der Themenkonferenz.

Julia Beyer war sauer, auch weil der Kollege schon mehrfach ihre Ideen für Neuerungen im Keim erstickt hatte. Zum Beispiel hatte sie vorgeschlagen, auf der Internetseite der Zeitung ein Diskussionsforum für die Leser einzuführen, worauf er lapidar meinte: »Das ist eine feine Idee, nur: Wir sind schon vor dreißig Jahren darauf gekommen. Damals haben wir die ersten Leserbriefe ins Blatt genommen. Das genügt völlig.« Den Hinweis darauf, dass das Internet ein anderes Medium sei, wischte er weg: »Alter Wein in neuen Schläuchen!«

Ob in Redaktionen oder in Supermärkten, in Ingenieurbüros oder in Werkshallen: In jedem Geschäft, in jeder Abteilung gibt es mindestens einen Erfahrungshochstapler. Mit Genuss blockt er das Neue ab und macht sich zum Anwalt des Bewährten. Sein liebstes Plädoyer lautet: »Das machen wir schon immer so ...«

Und während die Flut gurgelnd steigt, die Arche Noah einläuft und die Kollegen dringend raten, man möge in dieses

Schiff einsteigen, also eine Neuerung einführen, blubbert er sein Sprüchlein einfach weiter – und sorgt nicht selten dafür, dass der ganze Laden wie ein Dinosaurier absäuft, während die Konkurrenz mit dem neuen Wind segelt.

Solche Kollegen machen sich durch ihr Verhalten kaum Freunde, bis auf den Chef. Die leicht zugespitzte Formel lautet: Wer das Alte verteidigt, verteidigt auch den Alten! Der Chef ist verantwortlich dafür, wie die Dinge bisher gelaufen sind – und wenn sich die Dinge wandeln, fürchtet er, könnte sich auch die Besetzung seines Stuhls verändern. Darum schmiedet er Bündnisse mit dem Erfahrungsfanatiker. Zusammen bilden sie ein Bollwerk gegen teuflische Neuerungen.

Der junge Siegfried

»In meiner letzten Firma habe ich ...« So eröffnete der neue Ingenieur Thomas Hoff (48), ein Typ mit dünnem Haar und dicker Armbanduhr, seine schwungvoll vorgetragenen Abenteuergeschichten, aus denen er stets als junger Siegfried hervorging. Mal – so tönte er vor den neuen Kollegen – hatte er ein neues Produkt erfunden und den Weltmarkt aufgemischt; dann einen Großkunden gewonnen und Millionen in die Kasse gespült; dann seinen Chef von einem Zukunftsmarkt überzeugt und das lukrativste aller Geschäftsfelder erschlossen.

Seine Geschichten baute er immer nach demselben Muster auf: Am Anfang steht ein Monster von einem Problem, an dem sich alle die Zähne ausbeißen. Doch als die Verzweigung am größten ist, springt er als Retter auf die Bühne und

fordert den fauchenden Problemdrachen zum Duell. Klar, dass er ihn lässig wie einen Döner aufspießt und nachhaltig aus der Welt schafft!

An den wichtigsten Stellen seiner Erzählung legte er Kunstpausen für Szenenapplaus ein. Aber die neuen Kollegen wollten nicht klatschen. Sie schauten immer grimmiger und fragten sich: Warum war dieser tolle Hecht überhaupt in den flachen Teich ihrer Firma gesprungen, noch dazu in eine einfache Fachposition? Wie kam es, dass er hier nicht durch Geniestreiche, nur durch Schwierigkeiten bei der Einarbeitung auffiel? Und warum spielten seine Heldengeschichten immer so weit in der Vergangenheit, dass man sie nicht nachprüfen konnte?

Als sich die Probezeit Thomas Hoffs dem Ende zuneigte, besuchte er mit seinen Kollegen eine große Messe. Dort schlenderte die Gruppe an einem Stand seiner Ex-Firma vorbei. Doch kein ehemaliger Kollege oder Chef sprang auf, um vor dem verschwundenen Erlöser einen Kniefall zu üben. Man schüttelte ihm nicht einmal die Hand. Sein künstlich freudiges »Hallo zusammen!« wurde nur mit einem verärgerten »Ach, du hier!« erwidert.

Wenig später kam heraus: Der tolle Hecht war mit dem Kesch einer Kündigung aus seinem alten Firmenteich geschöpft worden. Er hatte bei den Spesen geschummelt und sich auch sonst nicht mit Ruhm bekleckert. Offenbar waren seine Erzählungen nur Ablenkungsmanöver.

In der Natur nennt man diesen Vorgang »Signalfälschung«: Ein Tier gibt sich größer, prächtiger und wehrhafter, als es ist, um natürliche Feinde zu verjagen. Da gibt es Fische, die sich zur doppelten Größe aufpusten; Käfer ohne Stachel, die

wie Bienen gefärbt sind; oder eine Eulenart in Mittelamerika, die sich in Erdlöcher zurückzieht und das Geräusch einer Klapperschlange imitiert.

Dasselbe Anliegen, nämlich den eigenen Kopf zu retten, treibt viele Leistungshochstapler an. Offenbar ahnen sie, dass ihre reale Leistung sie auf keinen grünen Zweig brächte. Also verkaufen sie jeden Handgriff als großen Wurf und erklären ihre Vergangenheit zur Heldengeschichte.

Aber fallen Kollegen und Chefs auf diesen Trick herein? Oder ist es die Regel, dass dieses aufgeblasene Verhalten durchschaut wird (wie bei Thomas Hoff)? Eine Studie beim Computerkonzern IBM ergab: Ob ein Mitarbeiter befördert wird, hängt nur zu zehn Prozent von seiner Leistung ab – und zu 90 Prozent davon, wie er diese Leistung seinem Chef verkauft und das Verhältnis zu ihm gestaltet.

Und wer schafft es, auf dem Leistungsradar seines Chefs aufzutauchen – ein bescheidener Stillarbeiter, der sein Büro kaum verlässt? Oder ein aufgeblasener Leistungsfisch, der mit Bugwelle durch die Firma schwimmt, um jeden seine (angeblichen) Heldentaten wissen zu lassen? Gerade in Branchen, wo viel getrommelt wird, bleiben die klugen Leisetreter oft im Erdgeschoss der Hierarchie stecken – während die Hochstapler die Chefetage stürmen. Der Humorist Heinz Erhardt hätte dazu gesagt: »Manche Menschen wollen immer glänzen, obwohl sie keinen Schimmer haben.«