

Martin Wehrle

Das
Chefhasser-Buch



KNAUR 

Dieser Titel erschien im Knaur Taschenbuch Verlag 2009 bereits unter der Bandnummer 78161.

*Besuchen Sie uns im Internet:
www.knaur.de*



Vollständige Taschenbuch-Neuausgabe Juni 2013

© 2009 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.

Umschlaggestaltung: ZERO Werbeagentur, München

Umschlagabbildung: FinePic®, München

Illustration im Innenteil: © Mayboroda

Druck und Bindung: CPI – Clausen & Bosse, Leck

Printed in Germany

ISBN 978-3-426-78607-9

5 4 3 2 1

Inhalt



Führer befehl – keiner folgt dir!	9
1. Immer Ärger mit dem Chef	12
Oben der Himmel, unten die Hölle.	12
Blendende Sprüche	16
Arsen des Alltags	20
Dr. Jekyll und Mr. Hyde	23
Taub, tauber – Chef!	26
»Werten Sie mein Schweigen als Lob!«	29
2. Vom Fachidioten zum Chefchaoten	32
Ein Meister fällt vom Himmel	32
Was Affen und Chefs verbindet	36
Kapitän Einbein	40
Das Gruselkabinett der Aufsteiger	42
Bekennnisse eines Hochstaplers	48
3. Hier ist was faul: der Mitarbeiter	53
Der Chef und die Detektive	53
Piepshow für Mitarbeiter	57
Der Para-Neuchef	60
Die Legende vom Stehcafé	64
Bildungs-Würger	67
4. Um Schlips und Kragen reden	70
Wenn der Chef in Rätseln spricht	70

Das jüngste Gerücht	73
Zusammenstoß beim Mail-Verkehr	76
Irrlichter der Rhetorik	79
Die Ritter der Schwafelrunde	82
Kaiser ohne Kleider	85
5. Blindschleichen in Führung	89
Schreckliche Vorbilder	89
Rollenspiele und Führungsstile	93
Besoffen vom Ziel-Wasser	96
Der Unerreichbare	100
Auf die Schwächen mit Gebrüll!	103
Wer hat's verbockt?	106
6. Clown im Motivationszirkus	110
Der Schlafwagen-Schaffner	110
Motivation auf Rezept.	114
Provision als Hohn	117
Die Pferdewette	120
Der Pyramiden-Irrtum	123
Von Lob und ähnlichem Gift	126
7. Lügen ist Chefsache	130
Die zehn größten Cheflügen	130
Lüge 1: »Nach dem neuen Gehaltsmodell verdienen Sie mehr.«	131
Lüge 2: »Ihr Arbeitsplatz ist sicher (erst recht nach der Fusion).«	132
Lüge 3: »Bleiben Sie zu Hause, wenn Sie krank sind.«	133
Lüge 4: »Niemand zwingt Sie zu Überstunden.« . . .	135

Lüge 5: »Bei der nächsten Beförderung sind Sie dran.«	136
Lüge 6: »Durch Teamarbeit kommen Sie vorwärts.«	137
Lüge 7: »Als Frau haben Sie dieselben Chancen.«	138
Lüge 8: »Die Mitarbeiter sind das Kapital der Firma.«	139
Lüge 9: »Ich erwarte Offenheit von Ihnen.«	140
Lüge 10: »Die Firma schreibt rote Zahlen.«	142
8. Die Gehaltsdrückerkolonne	144
Von Müll und Geld	144
Der schiefe Gehaltsturm	147
Tagelöhner ohne Tagelohn	150
Die Abwehrmanöver – oder: »Wir geben nichts!«	153
»H« wie Heuchler	159
9. Gebrüder Schlimm auf Bewerberjagd	163
Vorfahrt für Vettern	163
Wunschkonzert	166
Das Märchen vom Traumjob	170
Hans sucht Hänschen	173
Die Quasselbude	176
Fallensteller und Beute	179
Der doppelte Fragenboden	182
10. Hier mobbt der Chef persönlich	185
Ab in die Besenkammer!	185
Die Schöne und das Biest	190
Wir ekeln dich raus!	193

Die bestellte Klassenkeile	196
Chef frisst Chef	200
11. Wie man Bomben und Chefs entschärft	206
Explosion verhindern	206
1. Opfer sein? Aber nein!	207
2. Wünsche wirken Wunder	209
3. Ihr Chef ist Egoist – helfen Sie ihm!	211
4. Sich Rückmeldungen angeln	212
5. Zuhören statt abwinken	214
6. Kein Spiel ohne Grenzen	216
7. Chef-Wahl statt Chef-Qual	218
12. Offener Brief an Chefs	220
Lieber Chef	220

Führer befehl – keiner folgt dir!



Chefs prahlen gern. Am liebsten damit, wie viele Mitarbeiter sie »unter sich« haben. Unter sich! Das klingt nach Catchen: oben der Chef, brutal und mächtig; unten die Mitarbeiter, gewürgt und gequetscht. Oder sollten wir besser von »Hierarchie« sprechen? Aber was heißt Hierarchie anderes als »Hackordnung«? Und was heißt Hackordnung anderes, als dass Chefs auf ihren Mitarbeitern herumhacken dürfen?

Es bleibt dabei: Chefs sind mächtig, weil sie Mitarbeiter haben. Und Mitarbeiter sind ohnmächtig, weil sie Chefs haben.

Die Abgründe im Büro: Dieses Buch enthüllt die Torheit der Führenden. Als Ex-Chef und Karriereberater habe ich in die Abgründe der deutschen Büros geblickt. Hunderte von Gesprächen führte ich mit wutschnaubenden Klienten, die Eide darauf schworen, ihren Chef bei nächster Gelegenheit zu erwürgen. Manchmal fiel es mir schwer, davon abzuraten.

Da ist der schmierige Geschäftsführer eines Verbandes, der seiner jungen Referentin eindeutige Vorschläge macht, durch welche »Dienste« sich ihre Karriere beschleunigen ließe. Da ist der Trainingsleiter eines Pharmakonzerns, ein großmäuliger Verkaufsveteran, der einem kreativen Mitarbeiter eine Falle stellt, um ihn aufs Karriere-Abstellgleis zu verbannen. Und da ist der Prokurist eines Bauunternehmens, der sich in einem Bürobunker ohne Türklinke vor dem schlimmsten Übel dieser Erde abgeschottet hat: seinen Mitarbeitern.

Die Rollen sind klar, aber ungerecht verteilt: Chefs spucken,

Mitarbeiter schlucken. Die Wut der An- und Abgestellten wächst. Aber ist »Chefhasser«, das Titelwort, nicht doch zu starker Tobak? Eine Umfrage des Münchener geva-Instituts ergab: Neun von zehn Mitarbeitern schätzen ihren Vorgesetzten als »schwierig« ein; jeder Fünfte »hasst« ihn.

Dieses Buch wird darauf, ob jemand seinen Chef hasst, etwa so viel Einfluss haben wie der Hochwasserbericht auf den Pegel des Hochwassers. Hier soll kein Hass geschürt, hier soll ein Verhältnis bilanziert werden: Wie hoch hat sich der Frust der Mitarbeiter gestaut? Wie viel Arbeitsfreude ist schon ertrunken? Welche Führungsfehler tragen zu dieser emotionalen Überschwemmung bei, und was lässt sich dagegen tun?

Natürlich wäre es töricht, die ganze Cheffamilie in einen Sack zu stecken. Ich kenne wunderbare Führungskräfte mit sozialer Kompetenz, die viele Mitarbeiter hinter, aber keine unter sich haben. Sie genießen meine Hochachtung und dürfen dieses Buch als Ansporn für ihre Arbeit sehen: Alle abschreckenden Beispiele machen auch deutlich, wie wertvoll ein Chef mit Charakter ist. Und dass wir mehr von ihnen brauchen!

Die Brüllaffen: Denn Mitarbeiter erleben die Arbeitswelt oft aus der Froschperspektive, so klein werden sie gemacht von Chefs, die nicht führen, sondern sich nur aufführen. Diese Chef-Darsteller toben, statt zu loben; kontrollieren, statt zu vertrauen; und jeder Zoo würde sie sofort als Brüllaffen aufnehmen. Darf es da wundern, dass die Motivation der Mitarbeiter so schnell verschwunden ist wie eine Picknickgesellschaft beim Platzregen? Dass von zehn Arbeitnehmern nach einer Studie der Unternehmensberatung Gallup nur einer angibt, wirklich »engagiert« zu arbeiten? Müssen Mitarbeiter nicht verzweifeln, wenn sie einer führen darf, der kein bisschen führen kann?

Doch bis heute fehlt es an einer geregelten Ausbildung für Führungskräfte. Man macht Karriere, weil man Experte für Buchhaltung, Baumzucht oder Byzantinistik ist – aber nicht fürs Führen. Alles Mögliche lernen Chefs von der Pike auf, nur nie den Umgang mit Mitarbeitern. Denn sie wissen nicht, was sie tun!

Die irre Führung: Mitarbeiter fühlen sich in die Irre, ja manchmal sogar *von Irren* geführt. Psychologen sagen: Nirgendwo in den Firmen sammeln sich so viele Psychopathen wie in der Führungsetage. Die Belegschaft hat keinen Einfluss darauf: Zwar darf jeder den Bundestag frei wählen, aber in der Firma hören Spaß und Demokratie auf – die *Vorgesetzten* werden einem wie zu Kaisers Zeiten *vor* die Nase *gesetzt*.

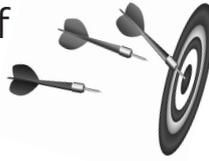
Was bleibt den Mitarbeitern? Heimliches Trotzen und Motzen! Eine Umfrage von *Stern-Online* ergab: Pro Woche lästert jeder von ihnen vier Stunden (!) über seinen Chef. In einem Betrieb mit tausend Mitarbeitern sind das viertausend Lästerstunden. Der Führer befiehlt – aber sobald er sich umdreht, folgt ihm keiner mehr.

In diesem Buch geht es um kleine und große Schwächen der Vorgesetzten, um Schlampigkeit und Schlechtigkeit, um Führungs- und Charaktermangel, um Ackermannschen Größenwahn und bürokratischen Kleingeist. Auch kriminelle Fälle, filmreife Mobbingintrigen und inszenierte Kündigungen werden ans Licht gebracht.

Manches werden Sie wiedererkennen. Im schlimmsten Fall: Ihren Chef!

PS: Rückmeldungen auf dieses Buch sind mir sehr willkommen. Bitte schreiben Sie mir über meine Homepage www.karriereberater-akademie.de.

1. Immer Ärger mit dem Chef



Der Alptraum eines Angestellten hat vier Buchstaben: CHEF. Die Arbeit vermiesen, die Karriere verbauen, den Respekt verweigern: All das kann ein unfähiger Vorgesetzter. Dann wird der Alltag zum Krawalltag, und die Arbeitslust geht vor die Hunde. In diesem Kapitel erfahren Sie unter anderem ...

- welche DNA-Spur ein Motivationsmörder hinterlässt;
- warum Chefs zwei Ohren haben, um damit doch nicht zuzuhören;
- und was sich der Bereichsleiter einer Software-Firma leistet, dass ihn eine Mitarbeiterin heimlich »Dr. Jekyll und Mr. Hyde« nennt.

Oben der Himmel, unten die Hölle

Nun hatte sich der Abteilungsleiter Gero Braun¹, ein Endvierziger in Nadelstreifen, eine geschlagene Stunde über seine Mitarbeiter ausgeheult: wie faul, wie dumm, wie unzuverlässig sie doch seien. »Sobald ich mal einen Tag weg bin, bricht der ganze Laden zusammen«, sagte er am Ende. Nun sah er mich, den Karriereberater, mit einem um Zustimmung heischenden Blick an. Vielleicht hoffte er, dass ich »Sie Ärmster!«

¹ Alle Namen meiner Klienten habe ich in diesem Buch geändert. Die Fälle sind authentisch, aber so weit verfremdet oder verquickt, dass niemand bloßgestellt wird. Zitate gebe ich aus dem Gedächtnis oder sinngemäß nach den Erzählungen der Beteiligten wieder.

rufen und seine Klage unterstützen würde. Aber ich hatte eine andere Idee:

»Sie halten Ihre Mitarbeiter also für einen ziemlich unfähigen Haufen?«, fragte ich.

»Ja, das bringt es auf den Punkt.«

»Wie groß ist Ihre Abteilung?«

»Zwölf Mitarbeiter. Acht Männer, vier Frauen.«

»Wie viele dieser Mitarbeiter haben Sie selbst eingestellt?«

Mir war so, als würde ihn der Stolz ein paar Zentimeter auf seinem Stuhl wachsen lassen: »Alle zwölf. Ich bin schon seit fünfzehn Jahren der Chef, hab' die Abteilung selbst aufgebaut.«

»Dann haben Sie fünfzehn Jahre lang nur Versager um sich versammelt – warum eigentlich?«

Sein Mund öffnete und schloss sich tonlos. Wie bei einem Fisch im Aquarium. Er begann, auf seinem Stuhl hin und her zu rutschen.

»Aber wie kommen Sie ... Ich habe doch nicht ... Ich meine ...«

Dann hatte er sich gesammelt: »Ich musste nehmen, was der Arbeitsmarkt hergab.«

»Also nur unfähige Bewerber?«, fragte ich. »Nur eine Sekretärin, die – wie Sie sagen – »zu dumm zum Kaffeekochen« ist? Nur ein Stellvertreter, der – ich zitiere Sie – »die Zügel aus der Hand gibt, sobald ich aus der Tür gehe? Und nur Fachleute, die – wieder Ihre Worte – »sich brennend für die Fußballspiele am Wochenende, aber kein bisschen für die Arbeit und die Firma interessieren?«

Gero Brauns Unruhe steigerte sich. Er glitt von einer Stuhlseite zur anderen, als würde die Sitzfläche wie eine Herdplatte erhitzt.

Ich bohrte weiter: »Wer trägt die Personalverantwortung für diese Mitarbeiter?«

»Na ich«, rief er trotzig.

»Und heißt Personalverantwortung nicht auch, dass Sie verantwortlich für die Arbeitsleistung und die Arbeitseinstellung Ihrer Mitarbeiter sind? Vom Anheuern ganz zu schweigen.«

Wütend stampfte Braun mit seinem Lackschuh auf den Boden: »Worauf wollen Sie eigentlich hinaus? Soll ich etwa die Schuld an diesem ganzen Schlamassel tragen – und nicht meine Mitarbeiter?«

Endlich hatte er es begriffen! Vielen Chefs geht es wie diesem Abteilungsleiter: Oben in der Hierarchie sehen sie den Himmel, unten die Hölle. Aber über die Tatsache, dass sie selbst keine Engel sind, sehen sie selbstgefällig hinweg. Wenn Mitarbeiter keine Lust mehr auf ihre Arbeit haben – wie oft hat ihnen ein Chef diese Lust ausgetrieben! Wenn Mitarbeiter schlecht informiert sind – wie oft hat ihnen ein Chef das Wissen und die Fortbildungen verweigert! Wenn Mitarbeiter keine Initiative zeigen – wie oft hat ein Chef ihre früheren Ideen abgeschmettert!

Die Stimmung, die Motivation, die Arbeitsleistung der Mitarbeiter: Sie sind nur ein Spiegel, in dem ein Chef seine eigene Führung sieht. Wer mit einem Finger auf seine Mitarbeiter zeigt, zeigt dabei mit drei Fingern auf sich selbst. Frei nach einer Feststellung des Börsengurus André Kostolany lässt sich sagen: Angestellte verarbeiten das von Chefs servierte Führungsfutter – »kommt Mist rein, kommt Mist raus«.

Welche Aufgabe hat eine Führungskraft? Gute Laune zu verbreiten, sagt der bekannte Psychologe Daniel Goleman. In seinem Buch *Emotionale Führung* schreibt er, Chefs sollten »in den Menschen, die sie führen, positive Gefühle wecken. (...)

Die wichtigste Aufgabe einer Führungskraft (...) liegt im Bereich der Emotionen.« Die Stimmung des Chefs ist wie ein Virus: Sie springt aufs ganze Team über, sorgt für Kummer- oder Lachfalten, je nachdem.

Verbreitet ein Chef schlechte Laune, kann das tödlich sein, sogar im wörtlichen Sinn: So ist in einer kardiologischen Station, wo das Personal Trübsal bläst, die Todesrate unter den Patienten viermal höher als in vergleichbaren Stationen, wo mehr gelacht wird! Und bei Versicherungen muss man laut Goleman nicht auf die Zahlen, sondern nur in die Gesichter der Mitarbeiter schauen, um die Geschäfte vorauszusagen: Je besser die Laune, desto größer der künftige Erfolg.

Ein guter Chef ist wie ein Gärtner: Er sorgt in seinem Gewächshaus für ein angenehmes Klima, er legt ein Beet an und setzt jeden Mitarbeiter dort ein, wo der am besten gedeiht. Jeder bekommt so viel Rückmeldung, so viel Fortbildung, so viel emotionalen Rückenwind, dass er wachsen kann.

Aber was passiert, wenn ein Chef *schlechte* Stimmung verbreitet, wenn er die Geschäftszahlen anbetet und seine Mitarbeiter verachtet: sie als Kostenstellen und Geldverschwender, als Faulpelze und Kaffeekränzchen-Könige bezeichnet? Dann ziehen seine Mitarbeiter die Köpfe ein, weil sie die Peitsche fürchten – wie sollen sie dann noch wachsen, diese Kleingemachten?

Stellen Sie sich vor, ein Gärtner würde auf den schlechten Zustand seiner Pflanzen schimpfen, ohne Rücksicht darauf, dass er sie nie gießt und täglich mit Gummistiefeln durchs Beet trampelt. Solche Gärtner gibt es nicht, sagen Sie? Solche Chefs gibt es sehr wohl!