

DER ARSCH GEHT AUCH VORBEI



Wie Sie sich gegen schlechte Chefs und andere Zumutungen des Arbeitsalltags **wehren können**

Klaus Schuster

Der Arsch geht auch vorbei

Wie Sie sich gegen schlechte Chefs und andere
Zumutungen des Arbeitsalltags wehren können

REDLINE | VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://d-nb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen:

info@redline-verlag.de

1. Auflage 2019

© 2018 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH,

Nymphenburger Straße 86

D-80636 München

Tel.: 089 651285-0

Fax: 089 652096

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Redaktion: Jordan T. A. Wegberg, Berlin

Umschlaggestaltung: Marc Fischer, München

Umschlagabbildung: shutterstock.com/Zmitter

Satz: ZeroSoft, Timisoara

Druck: GGP Media GmbH, Pößneck

Printed in Germany

ISBN Print 978-3-86881-86881-718-8

ISBN E-Book (PDF) 978-3-96267-047-4

ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-96267-048-1

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.redline-verlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter www.m-vg.de

Inhalt

| | |
|---|-----------|
| Wie hältst du das bloß aus? | 9 |
| 1. Feuer deinen Boss! | 13 |
| Setz den Chef auf die Strafbank! | 14 |
| Geh einfach! | 15 |
| Ich war mal ein Arsch..... | 18 |
| Schreib keine anonymen Briefe! | 19 |
| Aufstand gegen Chefcholeriker | 21 |
| Die kalte Rückdelegation | 22 |
| Gib dem Chef, was er will! | 23 |
| Nix-Blicker-Chefs | 24 |
| Kann man mit Chefs vernünftig reden? | 25 |
| Überraschung: geniale Chefs | 27 |
| Jetzt ist's genug!..... | 28 |
| 360-Grad-Feedback..... | 30 |
| Sei mein Che Guevara!..... | 32 |
| Sympathy for the Devil..... | 34 |
| Der Sandwich-Chef..... | 35 |
| Wer sich nicht wehrt, lebt verkehrt | 37 |
| 2. Der Arschloch-Index | 39 |
| Wie übel ist dein Chef? | 39 |
| Die Macken der Chefs | 40 |
| Wie groß ist dein Arschloch? | 44 |
| Turbo-Chef-Hacking | 45 |
| Es gibt für jeden Problemchef (mindestens) eine Lösung..... | 54 |
| Was hält dich zurück? | 55 |
| 3. Rebellion der Deppen..... | 57 |
| Der Depp vom Dienst | 57 |
| Lass dich nicht zum Deppen machen! | 58 |
| Vampirchefs | 60 |

| | |
|--|------------|
| Die Mutter aller Mutmacher | 61 |
| Der Termintrick | 63 |
| Der innere Saboteur | 65 |
| Ist das wirklich so dringend? | 66 |
| Reorganisier dich! | 67 |
| Sorry, nicht mein Job! | 70 |
| Effizient ist nicht asozial | 71 |
| Schatz, bleib doch noch eine Stunde im Büro!..... | 72 |
| Erschieß den Hund nicht!..... | 74 |
| Du wirst fürs Warten bezahlt? | 75 |
| Die Mutter der Abteilung | 77 |
| Du bist kein Depp! | 78 |
| Was ist das Gegenteil vom Depp? | 80 |
| Die üblichen Ausreden | 83 |
| Und jetzt du!..... | 84 |
| 4. Die Papa-Revolte (auch für Mamas) | 87 |
| Wer ist hier der Arsch? | 87 |
| Papas Flucht ins Büro | 88 |
| Aus Notwehr zur Arbeit | 89 |
| Ist das ein Problem? | 91 |
| Fluchtursachen..... | 91 |
| Schöner leben! Kampf den Fluchtursachen..... | 93 |
| Family Management | 94 |
| Home Office..... | 97 |
| »Mein Chef will nicht!«..... | 98 |
| Niemand sollte ein Leben lang auf der Flucht sein..... | 99 |
| 5. Gar nix musst du!..... | 101 |
| Hilfe! Wir haben einen Hektiker als Chef..... | 101 |
| Unser Chef hat Tollwut..... | 103 |
| Bring deinen Chef zum Tierarzt!..... | 104 |
| Sei bitte kein Opfer! | 105 |
| Hektik macht vollblöd..... | 108 |
| Lass dich nicht anstecken! | 109 |
| Du musst das nicht!..... | 111 |
| Der Agilierer | 112 |

| | |
|---|------------|
| Bist du eine Rabenmutter? | 113 |
| »Ich brrrüüülllle doch gar nicht!!!«..... | 115 |
| Mach mal schnell ... !..... | 116 |
| Mad Multitasking | 117 |
| Hektik ist Zeitgeist | 119 |
| 6. Mein Chef ist so ein verdammter Pedant | 121 |
| Die Erbsenzähler sind überall | 121 |
| Was tun bei objektiver Überlastung?..... | 123 |
| Entweder ganz oder gar nicht! | 125 |
| Hol den Chef von der Palme!..... | 127 |
| Befreie dich!..... | 129 |
| Das Suppenkasper-Syndrom..... | 130 |
| Die Hölle der Perfektionisten | 132 |
| Bekämpf Pedanten – aber richtig!..... | 134 |
| Warum kapiert der das nicht? | 135 |
| Sei kein Sklave!..... | 137 |
| Kann man Pedanten heilen? | 138 |
| Der Oberschlamper..... | 140 |
| 7. Hör auf, so nett zu sein! | 143 |
| Sich aufzuopfern ist nicht nobel, eher dämlich | 143 |
| Nette Vorgesetzte taugen nicht | 144 |
| Schlechte Chefs sind beratungsresistent. Warum? | 145 |
| Wie du deinen Chef davon abhältst, andern hinten reinzukriechen..... | 147 |
| Der Bullshit-Boss | 147 |
| Dein Chef ist nicht zu blöd! Du bist zu nett! | 149 |
| Gewöhn dir das Nettsein ab!..... | 152 |
| Die saugen dich aus – wenn du sie lässt!..... | 153 |
| Lass das nicht durchgehen! | 155 |
| 8. Dieser Chef bringt mich noch um!..... | 157 |
| Dein Chef verheizt dich | 157 |
| Der Burnout-Boss als Kind..... | 159 |
| Herberts Chefin keucht..... | 161 |
| Du bist kein Hase! | 163 |
| Die Einblendtechnik..... | 165 |

| | |
|---|------------|
| Bist du sicher, dass der Chef dich stresst? | 167 |
| Die Angst der Antreiber | 168 |
| Du bist das Opfer von Intrigen? | 170 |
| Du machst es dir zu schwer | 172 |
| Mach dir das Leben leicht(er)!..... | 174 |
| 9. Rambo, unser Chef | 177 |
| Das Solistensyndrom..... | 177 |
| Und wenn du selbst Rambo bist? | 179 |
| Rambo geht drauf..... | 181 |
| Warum arbeiten sich Solisten zu Tode? | 182 |
| Not Tough Enough for Business | 184 |
| Stark sein ist was für Schwachköpfe..... | 185 |
| Ändere dein Leben! In drei Schritten..... | 186 |
| Wahre Stärke..... | 189 |
| Rambo im Porzellanladen..... | 191 |
| VF | 193 |
| 10. Wer rebelliert, kassiert! | 197 |
| Was ist das Ärgerlichste an schlechten Chefs? | 197 |
| Schluss mit Ausreden! | 198 |
| Mit dem Mut eines Löwen: das Geheimnis der Motivation.. | 200 |
| Nie wieder Angst vor dem Chef | 202 |
| Turbo-Motivation..... | 204 |
| Schritt 1: Denke wie ein Chef! | 205 |
| Schritt 2: Behandle die Einwände des Chefs!..... | 207 |
| Schritt 3: Leg nicht alle Eier in einen Korb!..... | 209 |
| Schritt 4: Tritt selbstbewusst auf! | 210 |
| Schlaue Chefs | 211 |
| Wer bist du? | 213 |
| Tue Gutes und rede darüber – mit dem Chef!..... | 215 |
| Wer schreibt, der bleibt | 217 |
| Undankbare Chefs..... | 218 |
| Geht's nur ums Geld? | 219 |
| Das Leben ist kein Beamten-Mikado! | 222 |
| Wer den Hals nicht vollkriegt | 223 |
| Du leistest? Dann fordere! | 225 |

| | |
|--|------------|
| 11. Neeeeeiiiiinnn! | 229 |
| Lass dir das nicht gefallen!..... | 229 |
| Abgrenzen – selbst behaupten | 230 |
| Vergiss die Egoismus-Lüge!..... | 231 |
| Rede mit dir!..... | 233 |
| Die Arsch-Antizipation | 235 |
| Sei Optionist! | 237 |
| Mehr Mut? Mehr Klarheit! | 238 |
| Wut macht Mut..... | 240 |
| Power Moves | 243 |
| Mach dich stark! | 244 |
| Programmier dich richtig! | 246 |
| Das Imperium schlägt zurück | 247 |
| Klug ist besser als mutig..... | 249 |
| Mut ist Gewohnheitssache | 250 |
| Drück die Pausentaste!..... | 253 |
| Der dickste Knüppel | 253 |
| Pfeif dein Ego zurück!..... | 255 |
| Das Progressionsprinzip der Arschigkeit..... | 257 |
| Der Arsch ist nie schuld..... | 258 |
| Das Wort ist mächtiger als der Arsch..... | 259 |
| Fünf Turbostricks..... | 262 |
| Bitte besser um Entschuldigung als um Erlaubnis! | 263 |
| »Nein« sagen für Fortgeschrittene | 265 |
| Champion der Selbstbehauptung | 266 |
| | |
| 12. Mein Chef ist ein Sadist | 269 |
| Die dunkle Triade | 269 |
| Der Chef mit dem Sprung in der Schüssel | 271 |
| Was hilft, wenn nichts mehr hilft..... | 273 |
| Der kriminelle Chef | 274 |
| Das Problem ist nicht der Arsch, sondern der innere Schweinehund..... | 277 |
| Das große Tabu: Chefs, die ihre Mitarbeiter missbrauchen . | 280 |
| Lieber ein Ende mit Schrecken | 281 |
| Du bist keine Insel: Wie gut unterstützt dich dein System? . | 283 |
| Der Mobberchef..... | 284 |

| | |
|---|------------|
| Warum eigentlich ... bringen wir den Chef nicht um? | 286 |
| Was machst du dann? | 288 |
| Tu endlich was für dich! | 290 |
| Was, wenn mich nie wieder jemand einstellt? | 292 |
| Warte nicht zu lange! | 295 |
| Epilog: Es gibt ein Leben nach dem Arsch | 297 |
| Über den Autor | 301 |
| Chef-Hacks-Verzeichnis | 302 |

»Ein guter Trainer kann eine Mannschaft um 10 Prozent verbessern, ein schlechter macht sie 50 Prozent schlechter.«

Giovanni Trapattoni

Wie hältst du das bloß aus?

Hast du einen Chef?

Jede(r) hat einen Chef! Geht er dir auf die Nerven? Treibt er dich in den Wahnsinn? Gelegentlich? Häufig? Permanent?

Du bist nicht allein! Es geht Millionen Menschen wie dir: Chefs nerven. Und wenn es nicht der Chef ist, dann sind es die unkollegialen KollegInnen, die verkrustete Hierarchie, die überbordende Bürokratie im Unternehmen, der galoppierende Zeitdruck und Leistungsstress, die unerträglichen Arbeitsbedingungen oder bescheuerte Kunden. Wie hältst du das bloß aus?

Um zu Beginn einem Missverständnis vorzubeugen: Es gibt tadellose, hervorragende, exzellente Chefs! Wir alle kennen oder hatten einige davon. Über sie reden wir hier nicht. Sie sind nicht das Problem. Das Problem ist der Arschlochchef und sein weibliches Pendant.

Viele Leute glauben, nur die kleine Sachbearbeiterin oder der Packsklave im Online-Handelslager litten unter fiesen, miesen Chefs. Das stimmt nicht. Es ist viel schlimmer: Es trifft alle. Vom Regalauffüller über den Projektleiter, den Abteilungs-, Sparten- und Bereichsleiter bis hinauf zum Direktor und zum Vorstand. Neulich zum Beispiel erzählte mir der Spartenleiter eines Werkzeugbauers: »Unser Finanzvorstand ist ein Riesenarsch. Investitionsanträge über 1.000 Euro sitzt er generell sechs Wochen aus. Aber wenn ein Projekt wegen seiner Entscheidungs-

verweigerung drei Tage zu spät ins Ziel kommt, wer ist dann schuld? Nicht der Fettarsch, sondern ich!« Seit Monaten hat's der Spartenleiter am Magen. Kein Wunder!

Schlechte Chefs sind gesundheitsschädlich. Sie kommen gleich nach Alkohol und Drogen. Man braucht sich nur die aktuellen Zahlen zu Burnout und stressbedingten Erkrankungen anzuschauen: astronomisch! Fakt ist, dass kein Mensch während seines Arbeitslebens auf Dauer von schlechten Chefs, übergriffigen Kolleginnen, depperten Kunden, Hierarchierepressalien, Leistungsdruck, Bürokratiewahnsinn oder miesen Arbeitsbedingungen verschont bleibt.

Die meisten Menschen nehmen das hin: »So ist der Job halt!« Oder wie ein Vorstand mit immerhin siebenstelligem Gehalt sagt: »Die Hälfte meiner Bezüge sind kein Gehalt, sondern Schmerzensgeld dafür, dass ich mich mit den Tieffliegern vom Aufsichtsrat herumschlagen muss.« Weiter unten in der Hierarchie drücken es die Menschen direkter aus: »Unser Chef ist ein Arsch. Weiß jeder. Nix zu machen.« Das denken viele. Und genau das macht den blöden Chef glücklich: Er liebt nichts mehr als Schafe, die sich nicht wehren, sondern höchstens hin und wieder leise vor sich hin blöken. Weil man ja sowieso nichts ändern kann, denkt das Schaf. Und das ist gut so.

Denn ich verrate dir ein Geheimnis: Du bist kein Schaf. Du bist ein Mensch. Und solange du das bist, solange du dich selbst oder ich dich daran erinnerst, so lange kannst du etwas tun.

Du kannst deinen Chef ändern!

Deshalb sind wir hier. Das ist der Sinn dieses Buches und unseres literarischen Treffens. Was du in der Hand hältst, ist eigentlich kein Buch, sondern die »Wie-ändere-ich-meinen-Chef«-Anleitung, dein Befreiungsschlag, deine Erlösung aus unzumutbaren oder einfach nur stressigen, lästigen und nervigen Verhältnissen.

Damit dein Chef sich endlich ändert, musst du ihm noch nicht mal ein russisches Killerkommando auf den Hals hetzen oder auf dem Firmenparkplatz die Niederquerschnittsreifen seines dicken Firmenwagens aufschlitzen. Rache ist keine (gute) Lösung. Die besten Lösungen für nervige Chefs und andere Störfaktoren sind gewaltfrei, einfach, geräuschlos

und schnell. Das Beste an diesen Anti-Arschloch-Strategien: Es gibt jede Menge davon, sie sind einfach und wirken schnell. Selbst in deiner nächsten Umgebung findest du Kollegen und Kolleginnen, die mit der Arschlochchefin, dem Problemkunden oder dem Mobberkollegen besser oder sogar gut zurechtkommen – ohne ihnen hinten reinzukriechen. Wie machen die das?

Da ist zum Beispiel Ursula. Sie ist sechsunddreißig und Teamsekretärin in einem Büro voller großkopferter Architekten, die sie zehn Stunden am Tag am Rotieren halten. Ursula hat einen netten Mann und eine süße Tochter, die der Mutti an ihrem siebten Geburtstag um 17:15 Uhr ein Bild aufs Handy schickt.

Darauf bläst sie gerade mit vollen Pausbacken vor der versammelten Schar eingeladenen Kinder, Verwandter und Familienmitglieder stolz die sieben kleinen Kerzen auf ihrer Torte aus. Unter das Bild hat sie getippt: »Mami, wo bist du?«

Natürlich noch im Büro. Wieder mal. Immer noch. Weil ihr deppertes Team großkopferter Architekten überraschend noch ganz dringende Aufgaben hereingegeben hat, die selbstverständlich erledigt werden müssen, »und zwar ASAP!«. Als Ursel die Nachricht ihrer kleinen Tochter liest, bricht sie in Tränen aus (man müsste ein Stein sein, um es nicht zu tun) und flucht auf ihre Scheißchefs. Mal wieder. Wie schon so oft. Wie schon seit Jahren. Böse Sackgasse, in der Ursula da steckt.

Bis zu diesem siebten Geburtstag ihrer Tochter. Und ein solcher Tag der Befreiung wird auch für dich kommen. Als nämlich der nächste Architekt mit einer selbstverständlich ebenfalls superdringenden Aufgabe hereinsplatzt, sagt sie nicht: »Leck mich, Arschloch!« Das denkt sie. Was schon ein Fortschritt ist. Denn bislang dachte sie in den fünfzehn Jahren ihrer Berufstätigkeit: »Du Tarzan, ich Jane. Ich kleine Sekretärin kann gegen fünf studierte, schweinereiche und superwichtige Architekten ja doch nichts ausrichten. Außerdem brauchen wir den Job, um endlich aus der kleinen Wohnung rauszukommen!«

Heute sagt sie zum zeitvergessenen und scheinbar familienfeindlichen Architektenkollegen: »Das erledige ich natürlich gerne – nur jetzt

nicht. Jetzt geh ich heim zu meiner Tochter, die feiert heute Nachmittag nämlich ihren siebten Geburtstag.«

Und der eben noch unverschämt fordernde Architekt sagt: »Oh, das wusste ich nicht! Warum hast du das nicht schon um drei gesagt? So dringend sind die Sachen dann auch wieder nicht.« Einfache Lösung. Klappt nicht immer, ist aber deutlich besser, als das Schaf zu machen und nichts zu sagen. Hinterher wundert sich Ursula: »Das ging ja einfach! Warum habe ich das nicht früher schon gemacht?«

Weil die meisten von uns sanfte Stupser – neuhochdeutsch: Nudges – brauchen, um die Schafswolle abzustreifen. Deshalb sind wir hier: Die folgenden Seiten sind voller sanfter und auch ein paar unsanfter Stupser. Damit du endlich in die Gänge kommst. Damit das Leiden ein Ende hat. Es leiden inzwischen viel zu viele.

Sie leiden still und leise und leisten ihre Arbeit. Jahre und Jahrzehnte. In der Hoffnung, dass vielleicht bald ein besserer Chef kommt, die verdammte Bürokratie in der Firma eingedämmt wird, der Mobber im Büro nebenan ein anderes Opfer findet oder auf dem Weg zur Arbeit von einem herabfallenden Klavier erschlagen wird. Das kann alles durchaus passieren! Aber eher selten.

Viel häufiger passiert, wenn du weiterhin still und heimlich leidest, dass du dir die Gesundheit ruinierst, deine Arbeitszufriedenheit rapide abnimmt und dein Familien- und Privatleben vor die Hunde geht. Wer sich nicht wehrt, lebt verkehrt. Du kannst deinen Chef ändern – und jeden anderen Querschläger. Es gibt dafür Dutzende schneller, einfacher und harmonischer Lösungen. Die besten davon findest du auf den folgenden Seiten.

Falls du meinst, das Buch beleidige Chefs und (die stets gleichermaßen angesprochenen) Chefinnen, vergiss es: Etliche Führungskräfte haben das Manuskript testgelesen, bevor du es in die Hände bekamst. Einige bedankten sich: »Hab selber einen Chef, den ich besser in den Griff kriegen muss.« Andere sagten: »Ich hab mich ein Dutzend Mal bei dem Gedanken ertappt: Mensch, so bin ich ja auch manchmal! Muss ich unbedingt abstellen – wer will schon ein Arschloch sein!«

»Es gibt sicher Banker, die narzisstisch schwer gestört sind.«

Der Psychotherapeut Hans-Joachim Maaz
in der *Süddeutschen Zeitung* (31.10.2013)

1. Feuer deinen Boss!

Das geht?

Natürlich geht das. Und es wird gemacht. Nicht ständig, aber relativ oft. Davon erfährst du bloß selten, weil darüber kaum einer spricht. Doch wenn man wie ich in den Unternehmen vieler Branchen unterwegs ist, kriegt man so was unter der Hand mit.

Da ist zum Beispiel das achtzehnköpfige Vertriebsteam eines Mittelständlers, das irgendwann die Faxen dicke hat und zum Boss vom Boss sagt: »Entweder der oder wir. Wenn Sie unseren Vorgesetzten nicht abberufen, kündigen wir geschlossen.« Das ist mal eine Ansage! Die trauen sich was! Wirklich?

Eigentlich nicht. Denn in Zeiten des galoppierenden Fachkräftemangels müssen Mitarbeitende nicht mehr buckeln, sich alles gefallen lassen oder sich gar prostituieren. Mittlerweile können sich viele ihren Job aussuchen. Natürlich nicht alle! Wenn du auf deinen Job angewiesen bist, lasse ich dich aber auch nicht im Regen stehen. Dazu später mehr. Zurück zum Beispiel.

Der Chef vom Chef glaubt zwar nicht, dass eine komplette Abteilung geschlossen kündigen würde, aber er weiß: Wenn auch nur die fünf Höchstleister dieses Teams das Unternehmen verlassen, bricht sein Umsatz um 40 Prozent ein – er kennt ja die personalisierten Umsatzzahlen. Er zögert noch einige Wochen, doch das Team bleibt hart und

wiederholt bei jeder möglichen und unmöglichen Gelegenheit: »Dieser Arsch muss weg!« Also versetzt ihn sein Vorgesetzter schließlich in eine andere Sparte, an einen anderen Standort des Unternehmens.

Chef-Hack 1: Kündigt ihm!

Geht's bloß dir so? Oder halten alle oder zumindest die Mehrheit im Team, in deiner Abteilung, euren Chef für untragbar? Dann bringt das mit guten Gründen und wiederholt beim Chef vom Chef vor: Die Chancen stehen gut, dass er oder sie nach einigen Monaten (straf-) versetzt oder weggelobt wird.

Falls du mit dem Begriff »Hack« (Englisch, gesprochen: Häck) nicht vertraut bist: Das Internet ist voll von »Life Hacks«, also von tollen Tricks und Kniffen, mit denen man viel schneller und leichter als mit den üblichen, offiziellen Standard-Vorgehensweisen ans Ziel gelangt. Chef-Hacks leisten dasselbe mit unerträglichen Vorgesetzten: Sie schaffen schnell, wirksam und praxiserprobt Abhilfe und Besserung, oft sogar eine nachhaltige Lösung.

In unserem Beispiel ist der Chef vom Chef ein guter Chef. Als der alte Vorgesetzte endlich weg ist, gibt er gegenüber dem Team zu: »Dass das ein Arsch war, hab ich auch gesehen. Aber er brachte seine Zahlen, und ihr habt ja immer gespürt.« Bis sie es nicht mehr taten.

So was kriegt ihr nicht hin? Ihr schafft es nicht, geschlossen und glaubhaft mit Kündigung zu drohen? Das macht nichts. Es gibt andere Möglichkeiten, den Chef zu »feuern«: Setz ihn auf die Strafbank.

Setz den Chef auf die Strafbank!

Bei einem süddeutschen Medienunternehmen sagt ein siebenköpfiges Innendienstteam zum Chef des eigenen Teamleiters: »Zur Teambesprechung bei Ihnen kommen wir nur noch, wenn unser Teamleiter nicht dabei ist. Der hält mit seiner Haarspalterei doch nur das Meeting auf.« Der Abteilungsleiter nimmt das nicht ernst. Bis zum ersten Meeting nach dieser Ansage.

Als die aufrechten Sieben sehen, dass der Teamleiter hereinspaziert, stehen sie geschlossen auf und verlassen den Sitzungsraum (sie hatten diese Möglichkeit einkalkuliert und sich abgesprochen). Seither findet jede Wochenbesprechung ohne den Teamleiter statt. Die Ergebnisse bespricht der Abteilungsleiter danach immer unter vier Augen mit ihm. Für die Dauer des Jour fixe - im Schnitt zwei Stunden - haben die sieben also quasi dem eigenen Chef gekündigt.

Dass bei solchen Aufständen die betreffenden Vorgesetzten die Revolte tatsächlich verdient haben, setzen du und ich natürlich voraus. Wir würden Chef-Hacks niemals auf gute Chefs anwenden oder auf Chefs, die uns bloß fordern.

Chef-Hack 2: Schickt den Chef auf die Strafbank!

Sagt dem Chef vom Chef, dass ihr künftig ohne euren Chef zu seinen Besprechungen kommt. Wenn der Chef bei euren eigenen Meetings ebenfalls vorwiegend stört: Besprecht euch vor oder nach den offiziellen Meetings informell ohne ihn. In der Kaffeeküche, im Materiallager, in der hintersten Ecke des Hofes.

Geh einfach!

Bert ist Sachbearbeiter und ein echter Macher. Er arbeitet zur vollen Zufriedenheit seines Vorgesetzten. Was ist der Dank dafür?

Natürlich: keiner. Im Gegenteil. Weil Bert alles wegschafft, was ihm sein Chef reinbombt, bombt ihm der Chef ständig noch mehr rein. Selbstverständlich auch üppig an den Wochenenden – was der Chef absolut logisch erklärt: »Wenn der Bert das übers Wochenende bearbeitet, dann ist das immer schon fertig, wenn ich Montagmorgen ins Büro komme: Wir verlieren so keine Zeit!« Was heißt hier »wir«? Und was ist mit Berts Familien-, Wochenend- und Privatzeit, die dabei draufgeht? Interessiert den Chef nicht.

Bert arbeitet auf diese Weise seit gut drei Jahren. Also praktisch ohne Familienleben. Er hatte auch mal Freunde. Mit der Betonung auf »hat-

te«. Denn weil er ständig wegen seiner 24/7-Verfügbarkeit gemeinsame Termine absagen musste, melden sich seine Kumpels nicht mehr bei ihm. Er ist sozial isoliert, ausgebeutet, frustriert und seines Privatlebens verlustig. Aber er lässt das mit sich machen, weil er es gewohnt ist, und weil es halt schwer ist, aus der Scheiße rauszukommen, wenn man mal drinsteckt. Wie so oft in solchen Fällen kommt ihm ein Aha-Erlebnis zu Hilfe: Ein Schock im Alltag öffnet ihm die Augen.

Der Schock kommt, als er zwei Tage vor Weihnachten mit Fieber und Schüttelfrost im Bett liegt und der Chef – per Mail! – noch »was ganz Dringendes« von ihm will, ohne sich auch nur nach seiner Gesundheit zu erkundigen. *That's the straw that broke the camel's back*, sagen die Amerikaner. Das war der letzte Sargnagel. Nach den Feiertagen kündigt Bert. »Für mich«, sagt er, »war das, wie dem Chef endgültig den Stinkefinger zu zeigen. Das tat gut!« Jetzt steht der Chef da. So einen wie Bert kriegt er nie wieder. Bert dagegen hat alles richtig gemacht: Er ist jetzt an einem besseren Ort.

Chef-Hack 3: Geh einfach!

90 Prozent aller Chefopfer halten zu lange aus. Viele denken: »Aber ich brauche den Job!« Unterzieh diesen Gedanken einem Reality-Check: Wirklich? Diesen einen Job? Du hast null Chance auf einen anderen oder gar besseren? Hast du's schon mal ernsthaft mit Bewerbungen probiert? Und du willst diesen Blöd-Boss noch wie viele Jahre aushalten? Im Coaching oder do-it-yourself kommen die meisten nach dieser Überprüfung zum Schluss: Etwas Neues suchen quält nicht halb so schlimm wie dieser Chef ...

Bert arbeitet jetzt in einem Unternehmen, in dem er – Schockschwerenot! – tatsächlich auch gelegentlich am Wochenende arbeiten muss. Wenn zum Beispiel ganz schnell eine Marktanalyse für eine überraschende Entwicklung erstellt werden muss, die sein Vorgesetzter dann Montag um acht gleich mit dem Vorstand bespricht. Der Unterschied: In diesem Unternehmen jammern die Granden von der Teppichetage nicht nur über den Fachkräftemangel; sie tun etwas dagegen. Sie haben die offizielle Regelung erlassen: »Wer am Wochenende für den Job arbeitet, braucht Montag erst um 13 Uhr ins Büro zu kommen!« Bert

nutzt das. Bert mag das. Du auch? Aber du darfst das nicht? Wer sagt das? Genauer gefragt: Wer hat es dir verboten?

Das ist der Knüller, nicht? Verboten wird so was nämlich so gut wie nie, weil die meisten Chefs gar nicht darauf kommen. Aber zum Beispiel ich. Ich habe das mein ganzes Berufsleben lang so gemacht. Wann immer ich Wochenend- und daher Familienzeit für die Arbeit aufwenden musste, habe ich meinen Chef – natürlich aus meinem Wochenende in sein Wochenende – angerufen und gesagt: »Die Analyse haben Sie Montag um 8 Uhr auf dem Rechner. Ich komme dann erst am Nachmittag ins Büro. Wenn Sie noch was brauchen, rufen Sie mich an.«

Chef-Hack 4: Wochenendarbeit? Kurzer Montag!

Du hast am Wochenende X Stunden für die Firma geopfert? Dann komm am Montag X Stunden später. Kündige das vorab per Mail an und biete dem Chef an, dass er dich telefonisch erreichen kann, wenn er vorher etwas von dir braucht. Selbst wenn der Chef ein Blödmann ist und es dir verbietet: Du hast es probiert, du bist für dich selbst eingestanden. Das stärkt dein Selbstwertgefühl intensiver als ein Heckspoiler an deinem Auto oder ein Besuch beim Coiffeur.

Ich hatte viele Chefs, aber noch keinen, der auf die Ankündigung hin, montags später zu kommen, gesagt hätte: »Was fällt Ihnen ein!« Wenn mich KollegInnen gefragt haben, wie ich es mir leisten könne, nach einem Arbeitswochenende erst am Montagnachmittag im Büro zu erscheinen, hab ich ihnen den Chef-Hack verraten. Einige trauten sich, ihn anzuwenden. Andere nicht. Die sich nicht trauten, waren immer ganz frustriert: »Aber das muss der Chef mir doch von sich aus anbieten!« Muss er nicht. Tut er auch nur in den seltensten Fällen. Ich würde nicht darauf warten.

Chef-Hack 5: Trainier die Chefbehandlung!

Du hast Hemmungen, dem Chef zu sagen, dass du am Montag später kommst? Das ist normal! Das haben alle. Aber eines hilft bei allem, was neu ist: üben. Vor dem Spiegel. Oder mit deinem Partner. Mach ein Rollenspiel: »Chef, wenn ich am Wochenende für die Firma arbeite, dann komme ich Montag später!« So etwas würdest du nie sagen? Dann verändere die Formulierung so lange, bis sie für dich und dich

ganz allein »passt«. Und trainiere das laute, selbstbewusste Aussprechen so lange, bis die Formulierung dir flüssig und überzeugend über die Lippen kommt. Übung macht den Chef-Hacker.

Wenn du den Chef-Hack 5 oft genug anwendest, gewährt dir der Chef irgendwann schon bei Übergabe der Arbeit und von sich aus den kurzen Montag. Weil du ihn dazu erzogen hast. Weil er etwas dazugelernt hat. Können Chefs das überhaupt? Sind schlechte Chefs lernfähig? Kann aus einem notorischen Arsch ein normaler, guter Chef werden? Ja. Ich sage das aus eigener Erfahrung.

Ich war mal ein Arsch

Als ich vor einiger Zeit aus Anlass unseres Hochzeitstages total entspannt mit Jana, der besten Gattin von allen, am Thermenpool lag und – natürlich – im Geiste dieses Buchkapitel durchging, fragte ich sie: »Du, sag mal, du stehst ja auch lange genug im Beruf. Erinnerst du dich an Begebenheiten, wo sich ein Vorgesetzter gegenüber seinen Mitarbeitenden völlig unmöglich gemacht hat?« Darauf sie: »Also, das größte Arschloch in unserer Bank warst damals ja du ... «

Ich war geschockt. Denn diesen Teil meiner Vergangenheit hatte ich natürlich schon vergessen. Sie frischte mein Gedächtnis auf: »Erinnerst du dich noch an Helmut? Du hast ihm damals gedroht: >Wenn Sie diese Papiere nicht übers Wochenende fertigstellen, können Sie Montagmorgen direkt in die Personalabteilung marschieren und Ihre Kündigung abholen!< Oder als du mir sagtest, dass es dir piepegal sei, wer die Organisationsagenden übernimmt – und ab sofort hatte ich sie dann am Hals. Nicht weil das meine Sache gewesen wäre, sondern weil deine Assistentin keinen Bock mehr darauf hatte und mir den ganzen Schlamassel einfach bei Nacht und Nebel auf den Schreibtisch gekippt hat. Und damals hatte ich noch keinen in der Abteilung, der mir diese Zusatzaufgabe hätte abnehmen können. Damals waren wir noch per Sie. Damals warst du unser Vorstand. Ich hätte dich trotzdem erwürgen können!« Glücklicherweise hat sie das nicht getan, sondern mich stattdessen geheiratet.

Chef-Hack 6: Gib dem Arsch eine Chance!

Selbst wenn du es kaum glauben kannst: Auch ein schwacher Chef ist lernfähig. Gib ihm eine Lernchance! Oft fragen mich Coachees: »Wie viele Chancen muss ich ihm denn geben?« Die theoretische Antwort lautet: bis er es kapiert und besser macht. Die praktische lautet: Nach maximal zwanzig Versuchen in derselben Sache kannst du die Cheferziehung und ihn aufgeben. Dann bist du dir wenigstens sicher: Er/sie ist nicht zu retten. Es erleichtert ungemein, wenn man guten Gewissens die Illusion aufgeben kann, dass es mit diesem Arsch jemals besser wird ...

Die tröstliche Wahrheit ist: Wir alle sind Ärsche. Irgendwann, irgendwo. Manche von uns sind es zeit ihres Lebens. Andere schaffen den Absprung. Auch Saulus war ein Riesenarsch, bevor ihn der Blitz traf und er Paulus wurde. Es besteht also noch Hoffnung. Selbst für den größten ...

Schreib keine anonymen Briefe!

Als ich bei meinen Exkursionen in der Praxis durchsickern ließ, an welchem Buch ich aktuell arbeite, wurde ich mit Leidensgeschichten nur so zugeschüttet. Unfassbar viele Menschen leiden unter Bossmonstern. Die meisten jammern nicht nur und lästern hinter seinem Rücken über den Chef, sondern unternehmen etwas. Überraschend oft mit einem anonymen Brief an die Geschäftsführung. Ich rate davon ab.

Chef-Hack 7: Schreib keine anonymen Briefe!

Das geht leider meist nach hinten los.

Was logisch ist: Wenn die Geschäftsführung etwas taugte, hätte sie ihren Monsterboss schon vor langer Zeit an die Leine genommen. Hat sie aber nicht: Auch über dem Arsch sitzen Ärsche. Das Unternehmen ist weitgehend arschifiziert und müsste eigentlich vom Bundesgesundheitsamt in Quarantäne gesteckt werden. Diese Breitbandinfektion des Managements erklärt, warum viele Geschäftsleitungen selbst

dann nichts gegen ihre schwachen Chefs unternehmen, wenn anonyme Brandbriefe eintrudeln.

Da ist zum Beispiel, um einen Fall herauszugreifen, der Brandbrief einer Konzernsparte, der Missstände offenbart, die nicht mal unter Kriegerecht durchgehen würden. Ein Spartenleiter in diesem Konzern macht Management by Mobbing und brüllt ständig alles und jeden in der Lautstärke einer dauerfeuernden Panzerhaubitze an, terrorisiert Mitarbeitende und schreit sogar schwangere Kolleginnen an, sodass sie sich krankmelden. Also schicken die Mitarbeitenden einen Brief los, der auf siebzehn Seiten vierunddreißig Beispiele von verbalen Misshandlungen und Drangsalierungen enthält, die jedem anständigen Menschen die Zornesröte ins Gesicht treiben. Was macht die Geschäftsleitung?

Sie stellt die Missstände nicht ab. Sie bestellt den Chef, der für alle Chefs eine Schande ist, noch nicht einmal zur Gardinenpredigt ein. Nein, sie schickt ihm den anonymen Brief mit der lapidaren Bemerkung: »Was ist bei Ihnen los? Kriegen Sie Ihren Laden schnellstmöglich wieder in den Griff!« Das tut er.

Anhand der detailliert im Brief geschilderten Missstände kann er trotz Anonymisierung problemlos die Opfer seiner Misshandlungen identifizieren – und feuert sie. Zur Misshandlung kommt noch die Kündigung. Ergo: Anonymität ist kein Schutz für dich. Anonymität schützt in einem arschifizierten Unternehmen (Amt, Ministerium, Verein ...) nur einen: den und die Täter. So schlimm dieser Fall ist – und er ist nicht der einzige: Die Überlebenden haben etwas daraus gelernt.

Sie schreiben keine anonymen Briefe mehr. Wenn der Chef jetzt wieder brüllend auf ein Opfer zustürmt und es in die Ecke treibt, ziehen zwei, drei KollegInnen das Feuer auf sich. Sie lenken den Chef ab. Allein, indem sie auch etwas sagen. Das reicht schon. Dann brüllt der Chef zwar immer noch, aber dann verteilt sich seine Tirade auf mehrere KollegInnen. Das ist für jede(n) leichter zu ertragen. Das Opfer merkt: Ich bin nicht allein! Die andern halten zu mir! Solidarität verhindert zwar den Biss des tollwütigen Hundes nicht, wirkt aber therapeutisch: Die Wunde verheilt schneller und tut längst nicht mehr so weh.

Chef-Hack 8: Verbündet euch!

Dieser Hack erfordert anfangs etwas Mut, gibt danach aber ein umso besseres Gefühl: Wenn der Chef eine(n) von euch zur Sau macht – spring ihm/ihr sofort bei! Nicht, indem du ihn/sie verteidigst. Das regt Choleriker noch mehr auf. Sondern indem du dich sachlich an der »Diskussion« beteiligst. Je mehr das tun, desto weniger allein ist das Opfer – und desto schneller verliert der Choleriker die Lust an seinen Anfällen.

Aufstand gegen Chefcholeriker

Man könnte in so einem Fall natürlich die Rolle des Betriebsrates diskutieren. Aber ehrlich: Welcher vernünftige Mensch könnte hier dem Betriebsrat einen Vorwurf machen? Der hat ja selbst Angst vor dem tollwütigen Berserker und will sich nicht zur Zielscheibe seiner Wutausbrüche machen. Klar: Der Betriebsrat könnte klagen. Doch die Anwälte sind im Zweifel: Kann man Chefs wegen seelischer Grausamkeit belangen? Solange die Juristen daraus keine wasserdichte Anklage basteln können, lässt der Betriebsrat lieber die Finger davon.

Außerdem herrschen in diesem Konzern inzwischen Zustände wie bei der Mafia: Kein Opfer traut sich mehr, gegen die Bossmonster auszusagen. Nicht einmal vor Gericht, nicht einmal unter Zeugenschutz, weil die Bosse mächtiger als Anwälte, Polizei und Gerichte sind. Das ist nicht das Ende der Welt. Es gibt andere Mittel. Eines davon kennen wir aus der Traumatherapie: Kontaktabbruch.

Chef-Hack 9: Geh raus!

Wenn der Chef übergriffig, persönlich beleidigend oder gar handgreiflich wird: Sofort wortlos und ohne Blickkontakt den Raum verlassen!

Seit der Organisationspsychologe des Konzerns dieses Rezept unter der Hand durchsickern ließ und den Opfern auch dessen Anwendung erklärte, praktizieren es viele in der Sparte. Sobald der Berufscholeriker

wieder zu brüllen anfängt, verlassen sie den Raum: Kontaktabbruch. Viele befürchteten anfangs: »Aber dann wird er noch wütender und verfolgt mich!« Der Psychologe wusste: Nein, tut er nicht. Denn ein cholischer Anfall ist eine Affekthandlung. Wird der Affekt unterbrochen, wird die Handlung unterbrochen – in den meisten Fällen. Jedenfalls öfter, als wenn man es über sich ergehen lässt.

Deshalb schützt Kontaktabbruch die Opfer und wirkt auf Täter als Separator, als Musterunterbrecher. Außerdem empfiehlt es sich, in eine Gruppe von KollegInnen zu flüchten: Choleriker toben am liebsten unter vier Augen. Sobald sie in der Minderzahl sind, setzt meist ihr gesunder Menschenverstand wieder ein. Dieses Rezept funktioniert nicht immer. Aber sehr viel häufiger, als sich wehrlos, grundlos, unangemessen und unverhältnismäßig anbrüllen zu lassen.

Chef-Hack 10: Geh an deinen »sicheren Ort«!

Viele Menschen betreiben den Kontaktabbruch innerlich. Sobald der Chef herumbrüllt, schalten sie geistig auf Durchzug und begeben sich in ihrer Vorstellung an ihren »sicheren Ort«. Also an jene imaginäre Stelle, zu der sie in Gedanken immer dann gehen, wenn die Realität gar zu unverschämt wird.

Der »sichere Ort« funktioniert immer dann zuverlässig, wenn du ihn in aller Ruhe vor der nächsten Stresssituation anlegst, ausformst und die Reise dorthin zwei Dutzend Mal trainierst. Dann bist du hier auch in Sicherheit, wenn das Donnerwetter losbricht – mein Wort darauf. Innere Sicherheit ist eine reine Trainingsfrage.

Die kalte Rückdelegation

Diese Art der Delegation kennt jede(r). Der Haken ist: Jene, die sie kennen und praktizieren, sind meist nicht jene, die sie am dringendsten bräuchten. Wer vor Arbeit nicht mehr aus noch ein weiß und dann auch noch vom Vorgesetzten drangsaliert wird, denkt vor lauter Überlastung selten darüber nach, wie er oder sie den Chef sozusagen zum eigenen Sachbearbeiter degradieren könnte.

Streng genommen ist die kalte Rückdelegation eine informelle, aber äußerst wirksame Änderungskündigung auf Zeit. Du kündigst deinem Chef und stellst ihn gleichzeitig befristet als deinen Sachbearbeiter ein.

Sabine macht das. Obwohl sie völlig überlastet ist und seit Wochen abends erst um sieben aus dem Büro kommt (ihr Mann bringt die Kleinen dann ins Bett), gibt ihr der Chef eine Aufgabe, die für die nächsten drei Monate locker nochmals zehn Wochenstunden erfordert – die sie nicht hat. Zum Glück ist es eine recht technische Aufgabe: Sabines Chef ist Ingenieur und hat ein Faible für alles Technische. Was macht Sabine also?

Chef-Hack 11: Lass den Chef für dich arbeiten!

Jammer nicht, dass du völlig überlastet bist: Das will kein Chef hören. Stell dich lieber dumm und frag so lange wegen trivialer Details nach, bis der Chef dir die Arbeit abnimmt. Bei 10 bis 20 Prozent der Aufgaben funktioniert das. Wende diesen Hack nicht häufiger als bei diesen 20 Prozent an, damit der Chef dich nicht tatsächlich für dumm hält.

Sabine stellt sich schusselig. Sie geht zwei-, dreimal zum Chef und »holt sich Rat« für Dinge, die sie gut und gerne selbst weiß und kann. Irgendwann springt der Chef darauf an und sagt: »Sie kriegen das einfach nicht gebacken! Geben Sie schon her, dann mach ich das eben selbst!« Was das Ziel der Übung war. Der Chef hat sich selbst als Sachbearbeiter eingestellt; als Sachbearbeiter von und für Sabine.

Du möchtest aber nicht als »schusselig« gelten? Sabine auch nicht. Deshalb sagt sie: »Dass ich was draufhabe, sieht er ja bei allen anderen Aufgaben. Und die sind klar in der Mehrzahl.« Sie wendet die Methode des Rückdelegierens nicht immer an. Nur dann, wenn es nötig ist.

Gib dem Chef, was er will!

Eine besonders elegante Art, den Chef zu entmachten, ist: Wenn er etwas Bescheuertes von dir will – gib es ihm!

Auf der ersten Mitarbeiterkonferenz nach ihrer Machtübernahme sagt zum Beispiel die neue Ressortleiterin zu ihren bass erstaunten MitarbeiterInnen: »Was Sie bislang zustande gebracht haben, war ja nicht berühmt. Aber das ändert sich jetzt! Ab sofort machen wir Umsatz, Umsatz, Umsatz!« Und sie gibt Ziele vor, die man selbst bei einer Verdoppelung des Teams nicht erreichen könnte. Die Belegschaft ist völlig verzweifelt: »Das schaffen wir nie!«

Chef-Hack 12: Schütz den Chef nicht vor der eigenen Dummheit!

Wenn er etwas Bescheuertes von dir will und uneinsichtig ist: Gib's ihm! Und lass ihn die Konsequenzen tragen. Du musst noch nicht einmal sagen: »Ich hab's Ihnen ja gesagt!«

Es herrscht Untergangsstimmung im Ressort, bis eine clevere Kollegin eine Idee hat: »Genug zahlungskräftige Kunden für unser Produkt gibt es gar nicht in unserer Region. Also müssen wir viele Aufträge über unsere Firmenbank kreditfinanzieren. Und die Kreditanträge lassen wir einfach die neue Chefin abzeichnen!«

In der Folge karrt das Team tatsächlich so viele Aufträge an, dass die Mondziele erreicht werden. Doch die neue Chefin unterschreibt dabei unzählige wackelige Kreditverträge, die in den Folgemonaten »underperformen« (also platzen). Nach zwei Jahren verliert sie ihren Job. Zwar kommuniziert die Geschäftsleitung die Entlassung mit: »Wir haben uns einvernehmlich getrennt«, doch de facto hat ihr eigenes Team die Chefin entmachtet und rausgeworfen, weil sie ein zu hohes Risiko eingegangen ist. Schlechte Chefs sind unkündbar? Von wegen!

Nix-Blicker-Chefs

Trudi hat einen KABA-Chef: Kompetentes Auftreten bei Ahnungslosigkeit. Ständig muss sie ihm sagen, was er zu tun hat; zum Beispiel: »Sie haben am Dienstag das Treffen mit dem Leiter des Liegenschaftsamtes der Gemeinde wegen der Umwidmung einiger unserer Liegenschaften. Hat unser Jurist Sie entsprechend gebrieft?« Und der Chef darauf: »Ach, Mist, gut dass Sie das sagen. Den muss ich ja auch noch

anrufen!« Im Klartext: Er hat es immer noch nicht getan! Obwohl Trudi ihn seit Wochen daran erinnert. Deshalb kommt er natürlich auch jetzt nicht dazu und verpatzt die Verhandlung mit dem Amtsleiter. Dieser setzt alle seine Forderungen durch, der Chef keine einzige. Und wer ist schuld? Natürlich Trudi!

»Warum haben Sie mich nicht besser auf das Gespräch vorbereitet?«, quengelt der Chef – und nicht nur heute. Wann immer er etwas verbockt, ist Trudi schuld: »Ihre Entscheidungsvorlage war unbrauchbar!« Also feuert Trudi ihren Boss – nicht aus dem Arbeitsverhältnis, sondern aus einigen Chefsachen. Sie beraumt zum Beispiel eigenmächtig einen neuen Termin mit dem Amtsleiter an, lässt sich vorher von einem ehemaligen Studienkollegen juristisch fit machen (weil sie natürlich keinen Zugriff auf den Juristen der Firma und des Chefs hat) und handelt den Leiter des Liegenschaftsamtes auf 50 Prozent seiner ursprünglichen Forderungen herunter.

Chef-Hack 13: Kapere Chefaufgaben!

Wenn der Chef es ständig vermässelt und du es einfach besser kannst: Nimm ihm die Aufgabe ab – wenn du möchtest. Schwache Chefs sind dankbar dafür, und du ersparst dir die Arbeit, das Chaos des Chefs aufräumen zu müssen.

Trudi ist dank dieses Hacks bei Verhandlungen erfolgreicher als ihr Vorgesetzter. Weil sie ihn regelmäßig feuert, wenn er sich wieder als Chefverhandler versucht. Die Frau traut sich was! Tatsächlich?

Nicht unbedingt. Sie selbst sagt: »Es ist besser, um Verzeihung als um Erlaubnis zu bitten. Aber bei schwachen Chefs musst du praktisch nie um Verzeihung bitten. Die sind im Grunde froh, wenn du ihnen die dicken Dinger abnimmst.«

Kann man mit Chefs vernünftig reden?

Der Leiter und Eigner einer Werbe- und PR-Agentur ist ein Chef, über den 90 Prozent seiner achtunddreißig Mitarbeiter am Sonntagabend

mit Bauchweh klagen: »Oje, morgen muss ich dem Arsch wieder in die Augen schauen!« Übrigens ein schönes Wortspiel. Was sagen die anderen 10 Prozent?

Die sagen das nicht, denn die sind Papas Lieblinge. Egal, welchen Mist sie auch bauen, sie können in den Augen des Chefs nichts falsch machen, während die anderen vierunddreißig Mitarbeitenden nie ein Lob hören, auch wenn sie sich alle Beine für die Agentur ausreißen. Der Chef bevorzugt klar seine vier Favoriten und schießt auf den Rest der Belegschaft. Alle finden das empörend.

Immer wieder sagen wohlmeinende Ehe- und Beziehungspartner der Chefopfer: »Redet doch mal mit ihm!« Worauf die Opfer regelmäßig antworten: »Geht nicht. Er ist ein Arsch. Mit dem kann man nicht vernünftig reden!« Dieser Eindruck ist glaubhaft und nachvollziehbar. Wer möchte schon mit einem Kerl reden, der sich derart fies verhält?

Der Clou ist: Auch dieser Eindruck ist lediglich ein Eindruck und keine Tatsache. Und: Steter Tropfen höhlt den Stein. Steter und vernünftiger Tropfen. Natürlich lernt der Chef nichts, wenn einem Opfer der Kragen platzt und es sich an ihm auslässt. Das haben einige in der Belegschaft mittlerweile erkannt. Also melden sie sich sachlich und vorwurfsfrei, wenn einer von Chefs Lieblingen mal wieder Mist gebaut hat: »Chef, der Kollege hat eben Schaden für 5.000 Euro angerichtet und kriegt nicht ein einziges böses Wort zu hören. Wenn mir so was passiert, möchte ich bitte ebenfalls keine Strafpredigt bekommen.«

Chef-Hack 14: Sag's dem Chef!

Wenn Chefs Mist bauen, schweigen ihre Opfer meist: »Hat ja doch keinen Wert! Er ist und bleibt halt ein Arsch.« Ja – wenn du weiter schweigst. Wenn du ihm dagegen vorwurfsfrei und klar sagst, was du von ihm erwartest, lernt er es irgendwann.

Chef-Hack 15: Einmal ist keinmal!

Es reicht nicht, wenn du es dem Chef einmal sagst. Sag es ihm immer und immer wieder. So lange, bis er es sich merken kann und es macht.

Seit Mitarbeitende immer mal wieder auf die herrschende Ungleichbehandlung in der Agentur hingewiesen haben, ist sie nicht verschwunden. Aber sie hat deutlich abgenommen. Dasselbe gilt für den umgekehrten Fall: positives Feedback.

Wenn jemand, der nicht Chefs Liebling ist, etwas gut gemacht hat und wie immer keine Anerkennung bekommt, fordert der Betroffene sie einfach ein: »Chef, wie fanden Sie das? Also, ich finde bemerkenswert, dass wir dabei 20 Prozent Kosten eingespart haben. Was halten Sie davon?«

Zuerst mürrisch, aber dann immer fließender lernt der Chef auf diese Weise, positives Feedback zu geben. Eigentlich gehört das zum Anforderungsprofil von Führungskräften. Schaffen Chefs das nicht, kann man sie kurzzeitig als Führungskraft entmachten, sich quasi selbst zum Chef machen und den Chef indirekt anweisen: »Alter, lob mich mal!«

Überraschung: geniale Chefs

Nachdem wir so viel über schwache Chefs geredet haben, stehen dir und mir die Ärsche bis hier oben. Man fragt sich, ob alle Chefs so sind. Sind sie nicht! Es gibt etliche miese Chefs und viele gute Chefs. Aber es gibt auch einige geniale Chefs.

Wie genial ist zum Beispiel ein Chef, den du abwählen kannst, wenn er dir nicht passt? Gibt es nicht?

Gibt es doch! Er heißt Marc Stoffel und ist CEO von Haufe-Umantis; das ist ein Softwareunternehmen in der Schweiz. Am Ende jeder Wahlperiode stellt er sich seinen Mitarbeitern zur Wahl. Wird er nicht gewählt, wird er nicht Chef. Er sagt sinngemäß, dass er sich dann eben anstrengen muss, wenn er wiedergewählt werden will. Sonst wählen seine Leute ihn ab und wählen einen besseren Chef. Diese Wahlfreiheit bringt auch eine ganz neue Meinungsfreiheit mit sich. Im *Handelsblatt*-Interview mit Carina Kontio sagt Stoffel: »Da gibt es natürlich auch Situationen, wo mir meine Leute sagen: Das ist absoluter Blödsinn, was du hier gemacht hast, wir sind enttäuscht!« Bei einem herausragenden Chef traut man sich das. Und Stoffel ist nicht der einzige herausragende Chef.

Chef-Hack 16: Arbeite für gute Chefs!

Es gibt nicht viele, aber genügend gute Chefs. Wer sucht, der findet. Oft bringt es dich schon weiter, wenn du innerhalb der Firma wechselst.

Bei der Hamburger Agentur »Elbdudler« bestimmen die Mitarbeiter ihr eigenes Gehalt und stellen ihre KollegInnen selbst ein. Agenturchef Vester erzählt in der *Süddeutschen Zeitung*: »Anfangs bekam jeder ein kommunistisches Einheitsgehalt. Doch dann haben wir festgestellt, dass gleich nicht gerecht ist.« Seither herrscht Gehaltsdifferenzierung – die in jedem Einzelfall von den KollegInnen genehmigt werden muss.

Armin Steuernagel, vielfacher Junggründer, hat »Appstimmung.de« entwickelt. Das ist ein Votinginstrument, mit dem er die Mitarbeitenden seiner Unternehmen bei der Firmenführung mitreden lässt.

Und Richard Branson – kennen wir alle, »Virgin«-Gründer und -Eigner – stellt seinen Beschäftigten frei, wie viel Urlaub sie nehmen. Deshalb wird in seinen Unternehmen paradoxerweise weniger Urlaub genommen als vor Einführung dieser Regelung. Weil die Leute so gern arbeiten? Oder weil sie in den Augen der KollegInnen nicht als erholungsbedürftig gelten wollen?

Fazit: Dass wir hier viel über miese Chefs reden, heißt nicht, dass alle Chefs so sind. Bei Weitem nicht! Es gibt auch gute und es gibt herausragende Chefs. Das ist übrigens ein Mittel, auf das viele, die in der Chef-Scheiße stecken, nicht kommen: Deine Eltern kannst du dir nicht aussuchen. Aber deinen Chef. Wenn dein Chef ein Arsch ist und du etwas Qualifikation mitbringst, such dir einen neuen, einen besseren Chef! Qualifizierte Leute werden überall händeringend gesucht. Falls du das nicht glaubst, hast du vielleicht noch nicht den inneren Punkt erreicht, an dem du auf den Tisch haust und sagst: »Jetzt ist's genug!«

Jetzt ist's genug!

Jedes Chefopfer weiß im Grunde seines gequälten Herzens: So geht das nicht weiter! Der Chef macht mich und die Familie kaputt! Ich

muss was unternehmen! Das wissen wir alle – und trotzdem handeln wir meist viel zu lange nicht oder lediglich halbherzig. Warum?

Weil es im Herzen und im Bauch noch nicht »klick« gemacht hat. Angst vor dem Chef ist auch ein Affekt; leider einer, der zur Passivität verdammt. Damit sich Wut und Empörung einstellen können (aktivierende Affekte), bedarf es entweder einer heroischen Fähigkeit zur Selbstreflexion, eines akademischen Grades in Change Management, eines Coachings (erstaunlich viele lassen sich bei Chefproblemen coachen – leider oft nicht die Problemchefs) oder aber eines Aha-Moments, in dem es einem wie Schuppen von den Augen fällt. Selina hat so einen Moment.

Ihr Gatte ist im Ausland auf Dienstreise und ihre Eltern im Urlaub. Deshalb liegt es an ihr, den Kleinen um 16:30 Uhr vom Kindergarten abzuholen: »Ich muss spätestens um vier hier raus!« Das sagt sie ihrem Chef morgens um neun. Der Chef nickt und bestellt sie um 15:30 Uhr zu einer unangekündigten Besprechung zu sich ins Büro. Selina sitzt wie auf glühenden Kohlen, vor allem, da die Besprechung keinen erkennbar aktuellen oder dringlichen Grund hat. Um fünf kommt sie endlich im Kindergarten an.

Die Erzieherin, die extra wegen ihr länger bleiben musste, funkelt sie böse an. Der Kleine hat seit einer halben Stunde nur noch geheult: »Die Mama hat mich vergessen!« Für Kinder ist das Verlassenwerden durch eine primäre Bezugsperson ein sogenanntes Big-T-Trauma. Viele haben danach einen diagnostizierbaren Schaden.

Selina schwört bis heute Stein und Bein, dass der Arsch das absichtlich macht und seine Wut auf die eigene Mutter auf diese Weise an anderen Müttern abreagiert. Er hat so etwas Ähnliches schon öfter getan. Doch als die Sache mit dem Kindergarten passiert, ist für Selina die rote Linie überschritten: »Jetzt ist's genug! Hier ist Ende Gelände!«

Als der Chef einige Wochen später tatsächlich die niedere Stirn hat, dieselbe Sauerei noch einmal anzetteln zu wollen, steht Selina auf und sagt freundlich, aber bestimmt lächelnd: »Danke für die produktive Besprechung. Die noch ausstehenden Punkte können wir gerne morgen besprechen. Passt es gleich um 8 Uhr? Jetzt hole ich meinen Kleinen vom Kindergarten ab. Er wartet sicher schon auf mich.« Ich würde gern den Chef