

Henrik Kontredi

BLÖDE BOSSE

Komm klar mit den Schwächen
der Führungskräfte und den
Zumutungen auf dem
Chefsessel!

Henrik Kontredi ist Journalist, Autor und Sozialwissenschaftler. Er lebt zwischen Amsterdam und Wien und zwischen Zürich und Berlin. Harmoniemensch und Naturliebhaber - so würde sich Kontredi wohl selbst beschreiben. In seinem mittleren Alter hat er begonnen, sich für Meditation und Achtsamkeit zu begeistern. Er braucht Stille und die Weite der Landschaft, um nachzudenken und zu atmen. Großraumbüros sind eher nicht sein Ding.

Auf seinen ausgedehnten Spaziergängen und bei einer Tasse Tee im gemütlichen Studierzimmer ist er nach und nach zu der Erkenntnis gelangt, dass er weniger die Probleme beschreiben und bewundern will, sondern lieber nach Lösungen suchen möchte, die in uns verborgen liegen. Er richtet seinen Blick bewusst auf Menschen und Momente, die uns konstruktiv und wertschätzend neuen Mut machen. Das gelingt ihm zunehmend besser.

Für meinen guten Chef

R.I.P.

Inhalt

Vorwort

Der wichtigste Schlussgedanke gleich zu Beginn

Erste Einblicke

1. In der Kampfarena der Inkompetenz
 - 1.1 Das Drama nimmt seinen Lauf
 - 1.2 Welchen Boss hätten Sie denn gerne?
 - 1.3 Die Crashkurs-Führungsexpert:innen
2. Schlimmer geht immer – Die Boss-Typen des Grauens
 - 2.1 Der Tyrannosaurus-von-Köpenick-Komplex
 - 2.2 Die Pseudokumpel-Duzer
 - 2.3 Die Mein-Freund-das-Chefchen-Enttäuschung..
 - 2.4 Die Neue-Besen-Zumutung
 - 2.5 Die Busenfreundin-Stalkerin
3. Der Schein trügt – Vorsicht vor den Fallen der Bosse
 - 3.1 Die Klönen-Klüngel-Kontroverse
 - 3.2 Das Neusprech-Dilemma
 - 3.3 Die Zuckerguss-Verschleierung
 - 3.4 Die Zöglinge-und-Lakaien-Falle
4. Held:innen der Arbeit – Unerschrocken und ungehorsam
 - 4.1 Die Horrorfilm-Konstante
 - 4.2 Die Bond-Picard-Challenge
5. Mythen der Arbeitswelt – Wie uns die Bosse für blöd verkaufen
 - 5.1 Die Werte-Verballhornung
 - 5.2 Die Kaninchen-aus-dem-Hut-Nummer
 - 5.3 Die Familienunternehmens-Farce

- 5.4 Die Auserwählten-Prophezeiung
 - 6. Ticks, Störungen und Marotten – So dysfunktional sind Bosse
 - 6.1 Die Schwinger-Gegenschwinger-Verwirrung
 - 6.2 Die Mikromanagement-Malaise
 - 6.3 Die Aufräum-und-Ordnungs-Disharmonie
 - 7. Wie es trotzdem mit uns klappen könnte
 - 7.1 Der pädagogische Ansatz – Ist ja wie im Kindergarten
 - 7.2 Reflektieren lernen – Wie wir die Metaebene betreten
 - 7.3 Vorsicht vor dem Horn-Effekt
 - 7.4 Oder wir machen es einfach so wie Lincoln
 - 8. Zu guter Letzt
- Literatur- und Medienverzeichnis

Vorwort

Bosse gehören zu den größten Plagen unserer Zeit. Was müssen es für traumhafte Zustände gewesen sein, als der Mensch in Ruhe seiner Arbeit nachgehen durfte, ohne dabei von der Chefin und dem Chef gegängelt, bevormundet und drangsaliert zu werden? Die Ur-Menschen haben stressund frustfrei vor sich hin gejagt und gesammelt.

Andererseits – ganz so stressfrei war es wohl auch vor Zehntausenden von Jahren nicht. Es drohten Hungertod, angriffslustige Säbelzahn tiger und viele andere Gefahren. Immer noch besser, als jeden Tag mit dem verhassten Boss auskommen zu müssen, mögen Sie als leidgeprüfte Mitarbeitende nun denken. In den ganz frühen Zeiten gab es auch noch keine Organisationshierarchien und erst recht keine Workflow-Optimierer für eine bessere Prozesseffizienz in der B2B-Customer-Experience. Verschont blieben die prähistorischen Menschen zudem vor Erfindungen und vermeintlichen Errungenschaften wie Großraumbüros und Callcentern. Doch irgendwann war es dann vorbei mit der selbstbestimmten Berufsausübung. Das kooperative Jobmodell, in dem jeder Mensch ein Gleicher unter Gleichen war, hatte ausgedient. Einzelne gewannen eine immer größere Machtfülle. Der Homo praesidens betrat die Bühne unserer Arbeitswelt.

Mit großen Schritten jagen die Vorgesetzten hoch aufs Podest und sagen seitdem an, wo es langgeht. Meist glauben sie ganz fest daran, einer historischen Bestimmung zu folgen und die große Mehrheit mit der Gewalt ihrer Weisungsbefugnis führen und anleiten zu dürfen. Wir, die Untergebenen, fügen uns in unsere Rolle und wir dienen und

kuschen. Einfach so. Warum eigentlich? Und wie lange noch?

Der wichtigste Schlussgedanke gleich zu Beginn

Zu Recht mögen Sie sich fragen: Warum soll ich mir das antun – die grausigen Erinnerungen eines Frustrierten lesen, der überall aneckt, nirgendwo so richtig klarkommt und jetzt auf Rachezug alle seine Ex-Bosse in die Pfanne haut? Warum sollte ich mich von so jemandem ständig an mein eigenes Elend erinnern lassen; nur für ein paar gutgemeinte Ratschläge und Binsenweisheiten?

Keine Sorge, ich werde Ihnen sicher nicht sagen, was sie tun sollen. Das überlasse ich Ihrem Boss. Gerne verrate ich Ihnen aber, wie es bei mir war und wie ich versuchte habe, besser klarzukommen. „Komm klar mit den Schwächen der Führungskräfte und den Zumutungen auf dem Chefsessel!“ So lautet der Untertitel unseres Buchs, der nicht unbedingt als Aufforderung zu verstehen ist, sondern mehr als eine Einladung für ein besseres Miteinander.

Zugegeben, meine Erlebnisse sind sehr subjektiv. Die Subjektivität sei die Wahrheit, sagte der dänische Philosoph Søren Kierkegaard. Ob es wahr ist, dass blöde Bosse in der Arbeitswelt die Regel sind oder doch die unrühmliche Ausnahme, das weiß ich nicht. Zumindest kann ich aus meiner Sicht behaupten, auf überraschend viele dieser vermeintlichen Ausnahmen getroffen zu sein.

Objektiv ist die Blödheit der Bosse sowieso nicht bestimmbar. Ob ihr Verhalten angemessen erscheint, hängt vom Kontext ab. So kann eine Situation am Arbeitsplatz, die für die einen genau passt, für andere eine Zumutung darstellen. Der Kommunikationspsychologe Schulz von Thun (1998) weist auf die Unterschiede einer situationsgerechten Kommunikation hin. Jedes Team und jede Gruppe entwickeln demnach ihre ganz eigenen Vorstellungen davon, welches

Verhalten in bestimmten Situationen angemessen ist. Befremdlich werde es dann, wenn die jeweiligen Vorstellungen divergieren (1998, S. 358 ff.). Zwischen mir und meinen Bossen war die Divergenz eigentlich immer gewaltig. Da drängt sich doch die Frage auf, wie es gelingt, die Kluft zu überwinden.

Die folgende Erklärung sollte eigentlich der Schluss des Buches werden. Exklusiv dürfen Sie das Ende nun schon zu Beginn lesen.

Die Arbeit an dem Buch hat mir gezeigt, dass aus dem Frust, den uns blöde Bosse bescheren und den Sie beim Lesen sicherlich nachempfinden, auch etwas wachsen kann. Das Ergebnis aus diesem Wachstumsprozess ist größer und wiegt die Summe der Ärgernisse im Berufsalltag weit auf. Die bewusste Auseinandersetzung mit den schwierigen Erfahrungen haben mir die Kraft gegeben, das Blöde-Bosse-Buch zu Ende zu bringen. Es war für mich wie eine Reise. Auf den einzelnen Etappen habe ich versucht, mich Stück für Stück und Kapitel für Kapitel aus der Opferrolle zu befreien. Allmählich dämmerte es und mir wurde klar, dass es mit der Problembeschreibung allein nicht getan ist. Lösungen müssen her.

Der wichtigste Gedanke, der am Schluss mein Buch zusammenfasst, lautet deshalb:

Ich komme mit den Schwächen der Führungskräfte besser klar.

Ich wünsche Ihnen, dass Sie Ihren eigenen Weg finden. Dass Sie erkennen, was für Sie passt, in welchen Situationen Sie an Grenzen stoßen und was Sie ändern wollen.

Alles Gute für Ihre berufliche und private Zukunft.

Erste Einblicke

Mir kommt es so vor, als werde es in unserer Arbeitswelt nicht nur geduldet, dass sich Bosse schlecht benehmen. Ich glaube, es wird sogar von ihnen erwartet. Die Autovervollständigung bei Google schlägt mir Folgendes vor, wenn ich im Suchfenster „Chefs sind“ eingebe:

„Chefs sind oft Psychopathen“,

„Chefs sind Mitarbeiter egal“,

„Sind Chefs Narzissten“,

„Chefs sind gefährlich“

sowie die etwas versöhnlichere Variante „Chefs sind auch nur Menschen“.

Wie viel Mensch steckt noch im Boss? Mit wie viel Inkompetenz, Psychoshow und Marotten müssen und wollen wir klarkommen? Die Bosse prägten mein Erwerbsleben. In den vergangenen gut zwei Jahrzehnten hat die Arbeit mit all ihren Höhen und vielen Tiefen bei mir entsprechende Spuren hinterlassen. In dieser Zeit habe ich viel mehr Einblicke in die Arbeitswelten des Grauens erhalten, als mir lieb gewesen wäre. Erlebnisse mit sogenannten Führungskräften haben sich als tiefe Furchen in meine Erinnerungen eingegraben. Die blöden Bosse sind meinen Erfahrungen zufolge ein Universalproblem, mit dem viele Menschen zu kämpfen haben. Wobei „blöd“ von seinem Wortsinn her nicht nur als dumm und geistlos zu verstehen ist, sondern darüber hinaus als ziemlich unangenehm, grenzüberschreitend und bedrückend.

Die kleinere Gruppe der Bosse knechtet und drangsaliert die große Mehrheit der Menschen. Die fiesen Exemplare dieser Gattung sind im Konzern genauso zu erleben wie in der kleinsten Klitsche. Es gibt sie in Behörden und in

Verlagen oder im handwerklichen Familienbetrieb. Für eine Reihe von Firmen und Organisationen stand ich in den vergangenen Jahren schon in Diensten und beglückte meine Auftrags- und Arbeitgebenden in den Bereichen Journalismus, Public Relations und Marketing. Meine Freude über die Tätigkeiten währte leider meist nur kurz.

Aufklärung, Demokratie und Gleichberechtigung? Wie viel gelten die Errungenschaften unserer modernen Gesellschaft in dem nicht ganz unwichtigen Lebensbereich der Arbeitswelten? Wird die Macht der Bosse zu einer Übermacht, dann führt dieses Missverhältnis die Mitarbeitenden in die Ohnmacht. Wachen wir gemeinsam auf und kämpfen an gegen diese lähmende Dysfunktionalität! Lange genug haben wir die Ungerechtigkeiten stillschweigend hinuntergeschluckt und uns von den Chefinnen und Chefs so manches bieten lassen. Es ist an der Zeit, uns der eigenen Wehrhaftigkeit bewusst zu werden.

Dem Buch von den blöden Bossen liegt eine Sammlung unterschiedlichster Episoden aus meinem Arbeitsleben zugrunde. Die ersten Texte habe ich damals eigentlich nur geschrieben, um meinen Frust abzubauen und das Geschehene zu verarbeiten. Es kamen dann immer neue Aspekte hinzu und der Umfang der Erzählungen stieg an. Als ich mich schließlich aufgemacht habe, das Buch fertig zu schreiben, hoffte ich wirklich sehr, dass keine meiner ehemaligen Führungskräfte, mit denen ich die leidvollen Erfahrungen gemacht hatte, noch schnell auf die Idee kommt, ein Buch mit dem Titel „Blöde Mitarbeitende“ zu veröffentlichen, in dem ich eine Hauptrolle spielen darf. Wahrscheinlich hätte ich es sogar verdient. Aber Pech, da war ich wohl schneller.

Gerne nehme ich Sie mit auf eine kleine Reise in meine berufliche Vergangenheit und stelle Ihnen das Gruselkabinett der Ex-Bosse vor. Um die Auswahl des

Schreckens zu ergänzen, habe ich darüber hinaus die besonders fürchterlichen Exemplare dieser Gattung aus meinem Bekanntenkreis zusammenzutragen. Bei den Leserinnen und Lesern kann die eine oder andere Beschreibung womöglich schlimme Erinnerungen hervorrufen. Aber seien Sie unbesorgt! Ich lasse Sie mit den Launen, Ticks und Unverfrorenheiten der Bosse nicht allein. Wir suchen Lösungen und Strategien, die helfen sollen, damit wir uns endlich angemessen verteidigen können.

Unser Buch von den blöden Bossen ist ein Plädoyer für mehr Selbstbewusstsein im Beruf, eine Aufforderung zum genauen Hinschauen und zum Setzen von Grenzen, eine Anleitung für eine andere Haltung und hoffentlich eine Inspiration zum Umdenken im Arbeitsalltag. Vielleicht hilft es auch, den Kummer der Betroffenen ein wenig zu lindern.

Wenn es dazu beiträgt, ein paar Lösungsansätze für ein besseres Miteinander in die Organisationen der Wirtschaft und Verwaltung zu tragen, dann wäre das schon viel mehr, als ich ganz zu Beginn von meinem Buch erwarten durfte.

Alle Geschichten in diesem Buch haben sich auf die geschilderte Weise oder zumindest so ähnlich ereignet. Manche Geschehnisse habe ich allerdings verändert und an manchen Stellen umgeschrieben, damit aus Rücksicht auf die Beteiligten keine Rückschlüsse auf deren tatsächliche Identitäten mehr möglich sind. Die Charaktere gibt es wirklich. Nur ihre Namen sind frei erfunden.

1. In der Kampfarena der Inkompetenz

Martialische Ausdrücke sind nicht schön. In der Sportberichterstattung war es lange Zeit üblich, kriegerische Begriffe zu verwenden. Das infantil und harmlos anmutende Spiel wurde zur Schlacht hochstilisiert, wahlweise auch als Ballgefecht oder Gemetzel bezeichnet. Heute ist solch eine Wortwahl unter Sportjournalist:innen verpönt. Kann die Kriegsrhetorik für andere Bereiche angemessen und notwendig sein? Wenn wir an die Arbeitswelt denken, welche Assoziationen liegen uns da auf der Zunge? Kampf, Schlachtfeld, Psychokrieg, Terror – lassen Sie uns doch mit dem Bild vom „Drama“ beginnen!

1.1 Das Drama nimmt seinen Lauf

Das Elend bahnt sich früh im Leben an. Eltern sprechen Machtworte und erteilen Verbote. Die Erziehungskräfte im Kindergarten geben genaueste Bastelanweisungen. Dann die Schulzeit, ein einziger Schwall der Appelle, Gebote, Regeln und Kodizes, dargeboten von einer Autorität, deren pädagogische und mitmenschliche Fähigkeiten in einem langen Schulleben regelmäßig Grund für Zweifel bieten. Wer gedacht hat, nach der Schule wird es vielleicht besser, merkt dann recht schnell: In Ausbildung und Beruf ist die Leidenszeit der Befehlsempfängnis wohl immer noch nicht ausgestanden. Im Gegenteil. Jetzt gewinnt das Drama erst so richtig an Fahrt.

Obrigkeit drangsaliert Untergebene. Ein Prinzip, das unserer Wirtschaft und der Verwaltung trotz manch gegenteiliger Beteuerung immer noch zugrunde liegt. Kaum

eine Organisation kommt ohne Hierarchiestruktur aus. Die Oberen stehen da wie im altrömischen Streitwagen, halten die Zügel in der Hand und bestimmen, wo es langgeht. Wir lassen uns wie die eingespannten Gäule im Kreis herum hetzen. Runde für Runde immer schneller und schneller in dem langen Wettlauf des Arbeitslebens. Ob es die Pferde bei den Römern damals besser hatten als die Wagenlenker, darf indes bezweifelt werden. Die Fahrer waren meistens Sklaven. Allesamt Gefangene in dem perfiden Drama, das sich Zirkus nannte.

Wie kriegen wir nun die Kurve zu den Wagenlenkern der Neuzeit? Im Arbeitszirkus der modernen Welt stehen die wenigen, die die Kommandos geben und die Aufführung verantworten, über den vielen, die die Anweisungen befolgen dürfen. Alle haben im Grunde genommen dieselbe Richtung im Blick. Gemeinsam wollen sie in ihrem Streitwagen die Ziellinie erreichen. Dabei den Streitwagen unfallfrei zu fahren und zu ziehen, das war schon im alten Rom keine besonders einfache Tätigkeit. Mühelos und leicht gehen uns auch heutzutage die Aufgaben nicht von der Hand in dem großen Zirkus, den wir „Job“, „Beruf“ oder „Arbeitsplatz“ nennen. Je angespannter die Wagenlenker ihre hetzenden Pferde um den Parcours jagen, desto schwieriger wird es. Wobei die Art und Weise, nach der die Führungskräfte ihr Rennen bestreiten, die Zügel halten und ihre Pferde behandeln, durchaus unterschiedlich sein kann.

Bei meiner langjährigen Beobachtung der Spezies Boss ist mir die offensichtliche Tatsache nicht verborgen geblieben, dass Führungskräfte quasi unvergleichlich sind, weil sie jeweils auf eine ganz individuelle Weise ticken. Alle spinnen auf ihre eigene Art. Menschen sind vielschichtig. Systeme sind komplex und die im Beruf zu lösenden Probleme entsprechend diffizil. Umso schwieriger erscheint es, allgemeingültige Boss-Typen zu charakterisieren. Versuchen

wollen wir es natürlich trotzdem. Viele Vordenkende haben sich mit dem Thema bereits auseinandergesetzt und übergeordnete Kategorien gefunden, die uns eine Einordnung der Subtypen ermöglicht. Gewagt ist es durchaus. Auf den Chef:innen-Etagen finden sich schließlich nicht nur die Reinformen, sondern zudem viele Mischwesen, die unterschiedliche Anteile in sich tragen. Ich gehe davon aus, dass Sie in Ihrem Erwerbsleben schon dem einen oder anderen dieser Wesen begegnet sind.

Generell hat sich gezeigt: Es ist durchaus sinnvoll zu wissen, welcher Typus in unserer Anstalt das Sagen hat. Kenne ich das Übel und dessen Marotten, dann kann ich auch entsprechend handeln. Frühzeitig die Warnhinweise zu deuten, das ist für die berufliche Situation manchmal überlebenswichtig. Alle brauchen ihre eigene Strategie, um mit den Führungskräften so gut wie möglich auszukommen. Miteinander auskommen - davon kann im echten Berufsleben oft nicht die Rede sein. Leider ist häufig das Gegenteil zu beobachten. Vorgesetzte und Geführte arbeiten nicht Hand in Hand, sondern es sprechen sinnbildlich die Fäuste. Statt in der Gruppe zu kooperieren, herrscht ein Hauen und Stechen. Muss das eigentlich sein? Ist die Arbeit nicht schon schwierig genug?

Führungsschwäche. Als ich mich umhörte und zu dem Thema mit den Recherchen begann, fiel mir recht schnell auf, dass die arbeitende Bevölkerung teils ganz erheblich unter der Führungsschwäche, dem Charakter und den Fehlern ihrer Vorgesetzten leidet.

Dabei hadern viele Führungskräfte mit sich selbst und mit ihrer Rolle. Wie die *Bertelsmann-Stiftung* in Zusammenarbeit mit dem *Reinhard-Mohn-Institut für Unternehmensführung* an der Universität Witten/Herdecke im „Führungskräfte-Radar 2019“ herausgefunden hat, stecke jede dritte Führungskraft in Deutschland in einer