

Klaus Schuster

Der Arsch geht auch vorbei

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

© des Titels »Der Arsch geht auch vorbei« von Klaus Schuster (ISBN 978-3-86881-718-8)
2019 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-verlag.de>

REDLINE | VERLAG

»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 fiesem, miesem Chef. 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 erinnere, 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 depperes 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 hereinplatzt, 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!« Unterziehe 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 Kriegsrecht 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!