

Oliver Tisot

Warum Chefs  
immer recht haben  
und Mitarbeiter  
nicht  
mitdenken sollten

Über Wert  
und Schätzung



Oliver Tissot

*Warum Chefs immer recht haben  
und Mitarbeiter nicht mitdenken sollten  
oder  
warum Chefs nicht immer recht haben  
und Mitarbeiter immer mitdenken sollten*



Oliver Tissot

# Warum Chefs ...

Über Wert und Schätzung

Econ

#### **Wir verpflichten uns zu Nachhaltigkeit**



- Klimaneutrales Produkt
- Papiere aus nachhaltiger  
Waldwirtschaft und anderen  
kontrollierten Quellen
- [ullstein.de/nachhaltigkeit](http://ullstein.de/nachhaltigkeit)



Econ ist ein Verlag  
der Ullstein Buchverlage GmbH

ISBN 978-3-430-21099-7

© Ullstein Buchverlage GmbH, Berlin 2023

Alle Rechte vorbehalten

Umschlaggestaltung: total italic, Thierry Wijnberg

Sämtliche Abbildungen: © Dirk Meissner 2023

Redaktion: Gerd König, Berlin

Gesetzt aus der Caecilia Com und der Felt Tip Senior

Satz und Repro: LVD GmbH, Berlin

Druck und Bindearbeiten: CPI books GmbH, Leck

Printed in Germany

# Inhaltsverzeichnis

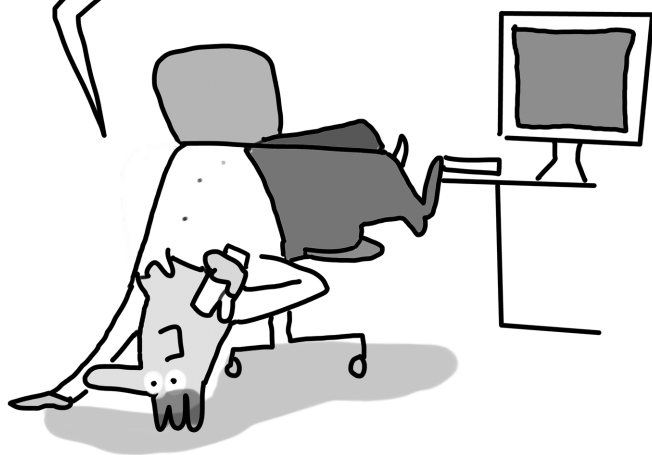
Ein-Schätzung: „Die Arbeit ist etwas Unnatürliches.“ (Anatole France)	9
 I. WERTSCHÄTZUNG	 17
Wertschätzung: Ein Roundtable-Gespräch	19
Unterlassene Lobesleistung	20
Dumm führt gut?	23
Warum der Führungsstil keine Stilfrage sein sollte	27
Cholerisch statt kollegial	29
Schrullige Chefs und schrottige Entscheidungen	33
Chefallüren: Kündigen statt küren	35
Balance Bullshit	38
Warum nicht gemacht wird, was gut wär'	41
Bei Anruf Mord(gelüste)	44
Blödsinn bauen beim Teambuilding	48
WC-Tür für Betriebsräte	52
Ausgezeichnet!	53
Many mails a day keep the To-dos away	58
Neues hinterlistiges Imitieren	62
Wer zuletzt kommt ...	67
Zu Hause arbeiten: Home? Oh, fies!	71

II. WERTE	77
Werte: Ein Roundtable-Gespräch	79
Management by ...	80
Warum Whistleblower die Wissensweitergabe lieber abblasen sollten	84
Compliance macht es komplizierter	87
Mehr Schein als Sein	91
Gauner, Ganoven, Geschäftemacher	94
Wie man Bilanzen aufhübschen kann	98
Indiskutabel inkompatibel	101
Hinterlistige Heroen und schlitzohrige Schlawiner	104
Auf Sicht	107
Dick im Geschäft	109
Doktorheiten	113
Total abgehoben	115
Beste Verkäuferschulung der Welt	121
Hidden Champions hinter den sieben Bergen	124
Wer nicht wirbt, stirbt	127
Der Stoff, aus dem die Albträume sind	129
Metaphysisches für die Maloche	132
Da können Sie Gift drauf nehmen	136
Was lange währt, wird schließlich nichts	139
III. SCHÄTZUNGEN	143
Schätzungen: Ein Roundtable-Gespräch	144
Zukunft, Auskunft, Unvernunft	146
Disruptive Dysfunktionen	150
Agil, fragil, fragwürdig	154

Scrambled Eggheads	158
Berater, die grauen(haften) Eminenzen	163
Fusionen und Konfusionen	170
Chefchen ins Trockene bringen	176
Mein Ding? Dein Ding? Meeting!	181
Anleitung zur Abkürzung ausufernder Unterredungen	186
Bloß nicht verzetteln bei dem, was man sich sparen kann	188
Videokonfusion aus dem Homeoffice	191
Denglisch klingt's schöner	195
Logo! Es geschehen noch Zeichen zum Wundern	199
Rückschläge bezüglich Vorschlägen	213
Parklistige Täuschung	216
Grund zum Feiern	219
Kann ein Verband heilen?	223
Zwitscher ab!	225
Bunkern, was das Budget hergibt	229
Erneuerbare kriminelle Energie	233
Kummerhappen statt Hummerkrabben	236
Produktivität und Prokrastination	238
 Schlussbemerkung und schlüssige Scherzwertung: Humor hilft, Krisen zu meistern	 241
 QUÄLENDE QUELLEN UND LINKS BEZÜGLICH RECHTHABEREIEN	 249



So rum betrachtet  
verstehe ich jetzt  
auch, was Sie  
meinen, Chef!



Ein-Schätzung: „Die Arbeit  
ist etwas Unnatürliches.“  
(Anatole France)

Ein anständiges Business-Buch beginnt mit einem schlaun Zitat. Warum also nicht auch ein unanständiges? Sei es der Chef bei der Mitarbeiterversammlung, die Managerin bei der Produktpräsentation, der Mitarbeiter in der Teamsitzung oder die Jubilarin bei ihren ersehnten letzten Worten: Jede im Berufsleben stehende Person zitiert, wenn den Mund zu öffnen sich nicht vermeiden lässt, gern Aphorismen, um sich und ihre Worte in gedankliche Nähe kluger Köpfe zu bringen. Wirkungsvoll ist das natürlich nur, wenn man auch im Publikum den Zitierten kennt. Aber wer, bitte schön, ist der Schöpfer obigen Zitats, also Anatole France? Ein Franzose oder Anatole? War Anatole nicht eine griechische Göttin?

Man sieht: Papier ist geduldig und das Publikum vergesslich. Keiner kennt mehr Anatole France, obwohl er zu Lebzeiten Berühmtheit erlangte. Immerhin hat er 1921 den Literaturnobelpreis bekommen, und sein Gesamtwerk wurde vom Vatikan auf die Liste der verbotenen Bücher gesetzt. Der Mann muss also die Wahrheit gesagt haben. Hatte er aber recht mit der Behauptung, es widerstrebe der Natur des Menschen, zielgerichtete Aufgaben auszuführen und etwas Vernünftiges zu schaffen? Wenn man dieses Buch zu Ende gelesen hat, wird man den Eindruck gewinnen können, dass dem so sei.

Ist Arbeit unnatürlich? Schlimmer noch: Geht es oftmals gar nicht darum, ob etwas unserer Natur entspricht, sondern vielmehr darum, wer recht hat? Natürlich geht es bei der Arbeit darum, wer recht hat. Vor allem in Deutschland. Rechthaberei-Fachmann Prof. Hans Ulrich Gumbrecht, ein renommierter deutsch-amerikanischer Publizist, meinte in einem Interview mit der Welt: »Es gibt eine Unfähigkeit, sich vorzustellen, dass man irgendetwas aus einer anderen Perspektive sieht, weil Positionen im Deutschen immer Positionen substanzieller Wahrheit sind. Was fehlt, sind die Fähigkeit und die Bereitschaft, zu sehen, dass es Menschen gibt, die bestimmte Dinge anders sehen als man selbst.« Pointierter: »Die Deutschen nerven mit ihrer Rechthaberei.«

Machen wir uns also an die Arbeit, nachzuschauen, wer jetzt recht hat. So leicht lässt sich das beim Thema Arbeit übrigens gar nicht feststellen. Es ist viel komplizierter, komplexer, konfuser und komischer, als sich das ein Nobelpreisträger mit einem albernen Aphorismus oder ein Publizist mit einer provokanten Phrase auszumalen vermag. Die Wirtschaft hat, gerade bei uns in Deutschland, ja ganz andere Probleme als die Durchdringung der Frage nach Wissen, Wahrheit oder Widernatürlichkeit: Das Wachstum dümpelt, die Digitalisierung schreitet nach radikalen Veränderungen, der Fachkräftemangel bremst Expansionspotenziale aus, dringende Infrastrukturmaßnahmen werden verbummelt. Und als ob das alles noch nicht existenziell genug wäre, erdrücken in einer ruinösen Krisenkaskade Klimawandel, Corona, Krieg und Knappheit an Energie und Ressourcen alles, was nicht vorher schon in die Mangel genommen worden ist.

Wir Deutschen verharren blöderweise stets in dem Dilemma, dass bürokratische Schwerfälligkeit auf der einen

Seite und politische Dumpfbackigkeit auf der anderen so gut wie jeden Anflug von kreativer Krisenbewältigung und mutiger Aufbruchstimmung lähmen. Das alles ist nicht nur nichts Unnatürliches im Wirtschaftsleben, sondern liegt in der Natur der Sache – zumindest wenn man die darüber reden hört, die tagtäglich zur Arbeit gehen. Mit dem brachialen Brexit und angedrohten weiteren nationalen Rückzügen innerhalb der EU-Gemeinschaft, zunehmend protektionistischen Tendenzen und zoll-kühnen Alleingängen bekommen wir zu allem Überfluss obendrein eine völlig unnötige Konjunkturdelle zu spüren. Als wäre das nicht genug, wollen sich zur Unzeit neue Player alte Pfründe sichern, sorgen Disruptionen für Irritationen und Plattformen im Internet machen formidable Industriezweige platt. Schließlich ist zu befürchten, dass für eminente CO<sub>2</sub>-Emitenten der Ofen sowieso bald aus ist.

Man sollte meinen, dass in Wirtschaftsunternehmen, die den Ernst dieser Lage erkannt haben, alle an einem Strang ziehen, bevor ihnen andere einen Strick daraus drehen. Stattdessen wird zusätzlich Energie für fragwürdige Fusionen, kindische Machtkämpfe und absurde Prestigeprojekte verschwendet – oder man verquasselt weiterhin unnötig viel Zeit in noch mehr Meetings, statt einfach mal was zu machen. Alle sollten zur Abwechslung auf ein Kommando hören. Aber auf wessen? Das des Chefs oder das der Mitarbeitenden?

Halt! Manche Manager würden hier schon einwenden, dass ich alles in einen Topf werfe und Äpfel mit Birnen vergleiche. Ja, mag sein, aber es sollte bei unternehmerischen Anstrengungen schließlich ums Kerngeschäft gehen. Kerne aber, und das weiß nun wirklich jeder, der sich durchbeißt, sind unverdaulich und werden ausgeschieden. »Freisetzen«

heißt das dann meist in der Sprache des Human Resource Managements.

Wie kommt man gedanklich vom Apfelkern zum Arbeitsplatz, fragen Sie sich jetzt? Damit wären wir beim Thema dieses Buches angekommen, nämlich der Tatsache, dass sich irgendwie jeder veräppelt fühlt. So zweifelt laut Umfragen mehr als jeder zweite Arbeitnehmer an den Fähigkeiten seines Chefs. Selbige halten sich wiederum zu beinahe hundert Prozent für richtig gute Führungskräfte. Wie sehr Wunsch und Wirklichkeit, Fantasie und Fakten auseinanderklaffen, habe ich hier anhand von aberwitzigen und absurden, abenteuerlichen und absonderlichen, amüsanten und aufregenden Fallbeispielen aus der Welt der Arbeit zusammengetragen.

Ertragen habe ich all das allerdings nicht als Mitarbeiter oder Manager, sondern aus erster Hand erzählt bekommen oder mit eigenen Augen erlebt. Seit Jahren trete ich als Kabarettist und moderner Hofnarr für Firmen und Organisationen auf. Unter dem Stichwort »Business-Comedy« habe ich in den letzten zwanzig Jahren über 3000 Auftritte absolviert – bei Konzernen, Mittelständlern und Kleinbetrieben genauso wie auf Wirtschaftsforen, Symposien und Kongressen. Darunter waren auch exotische Engagements in Benediktinerklöstern, bei Millionärsclubs oder in Europas größtem Puff (für eine steife Gesellschaft von Geschäftsfreunden anlässlich eines Jubiläums).

Als besonders interessant erweisen sich immer wieder Auftritte unter Ausschluss der Öffentlichkeit. Bei betriebsinternen Veranstaltungen erfährt man Dinge, die man nicht für möglich hält. Was wirklich im Firmenalltag passiert, ist aufschlussreicher als tausend Worte aus Presse- und Geschäftsberichten, Bilanzen oder Imagebroschüren. Die

Wahrheit erfährt man nicht aus den wohlklingenden, hohlen Phrasen über Kunden-, Qualitäts- und Innovationsorientierung, die von Werbetextern zu austauschbaren Sätzen zusammengeschustert werden. Man erfährt sie aus den originellen, originären und auch ordinären Anekdoten, Bonmots und Kalauern, die in Vorbesprechungen für Auftritte ausgeplaudert werden oder die man bei Firmenveranstaltungen selbst erlebt.

Auf den nachfolgenden Seiten werde ich aus meinem reichhaltigen Schatz an Unerhörtem und Unglaublichem erzählen. Das Geschilderte entspringt also nicht meiner Fantasie, auch wenn der Verdacht die geneigten Lesenden immer wieder beschleichen mag. Es handelt sich durch die (Werk-)Bank um reale Begebenheiten aus deutschen Unternehmen.

Aufgrund meiner humoristischen Rolle habe ich sicher eine Außenseiterperspektive auf vieles, was ich erlebe und hier wiedergebe. Daher mag sich für manche die Frage stellen, ob ich als externer Lachverständiger überhaupt in der Lage bin, Beobachtetes in seiner wahren Bedeutung und Tragweite richtig reflektieren und entscheiden zu können, ob nun Chefs oder Untergebene recht haben. Nun, ich bin ein- und ausgebildeter promovierter Geisteswissenschaftler. In dieser Eigenschaft verweise ich gerne auf den Oxford-Gelehrten Mark Forsyth, der in der Einleitung zu einem Fachbuch gestanden hat, dass er überhaupt nicht wisse, worum es sich beim Thema seines Buches eigentlich dreht: »Wenn sich Autoren durch Kleinigkeiten wie etwa Unkenntnis vom Schreiben abhalten lassen würden, wären die Buchhandlungen leer. Ich würde aber sagen, dass ich zumindest grob weiß, worum es geht.« Dieser Haltung und Einstellung möchte ich mich mit diesem Machwerk an-

schließen. Besagtes Buch von Forsyth heißt übrigens *Eine kurze Geschichte der Trunkenheit*. Womit bewiesen wäre, dass man nichts geleert haben muss, um sich als Gelehrter an einem Thema berauschen zu können.

Mit ähnlich beschwingter Fahne halte ich die Feder hoch – halt, umgekehrt! –: Mit beschwingter Feder halte ich die Fahne hoch, und behaupte, dass meine Methode der teilnehmenden Beobachtung, wie sie die Feldforschung im Übrigen seit etwa hundert Jahren in den Sozialwissenschaften praktiziert, auch hier relevante Ergebnisse hervorgebracht hat. Mit hermeneutischer und humoristischer Herangehensweise hinterfrage ich, was Angestellte so anstellen, um umsetzen zu können, was Vorgesetzte ihnen vorgesetzt haben. Typische Top-Tagungsthemen werden dabei genauso genüsslich zitiert wie flauere Floskeln aus versammelten Versammlungen. Ob Vorstandsdramen um Vorzimmerdamen oder Ausschüsse (kompetente Köpfe) und Ausschuss (komplett Kaputtes), hier kommt alles auf den Tisch: Didaktisch, fak-tisch, kri-tisch und manchmal auch idio-tisch! Um Struktur in die Unmenge an Unglaublichem zu bringen, habe ich meine Beobachtungen in drei Hauptteile untergliedert, damit der Schinken verdaulich wird. Apropos Schinken: Es war Francis Bacon, englischer Philosoph des 16. Jahrhunderts und Wegbereiter des Empirismus, auf den das geflügelte Wort zurückgeht: »Wissen ist Macht.« Macht nix, wenn Sie's nicht wussten. Bacon war jedenfalls der Meinung, es gäbe »Menschen, die an Unklarheiten ihr Gefallen haben und es als lästig empfinden, wenn sie sich auf eine Begriffserklärung festlegen sollen«. Um alle Klarheiten zu beseitigen, wählte ich deshalb wissentlich Überschriften für meine übergeordneten Teile, die nicht wirklich weiterhelfen, Verwirrungen zu entwirren, aber die aufzeigen,

worum es in der Wirtschaft geht und gehen sollte, nämlich: Wertschätzung, Werte, Schätzungen – und eine abschließende Scherzwertung.

Ich hoffe, das macht Sie jetzt schon mächtig neugierig – oder versetzt Sie mindestens in das Sentiment, das Francis Bacon meinte, als er mutmaßte: »Nichts macht den Menschen argwöhnischer, als wenig zu wissen.«

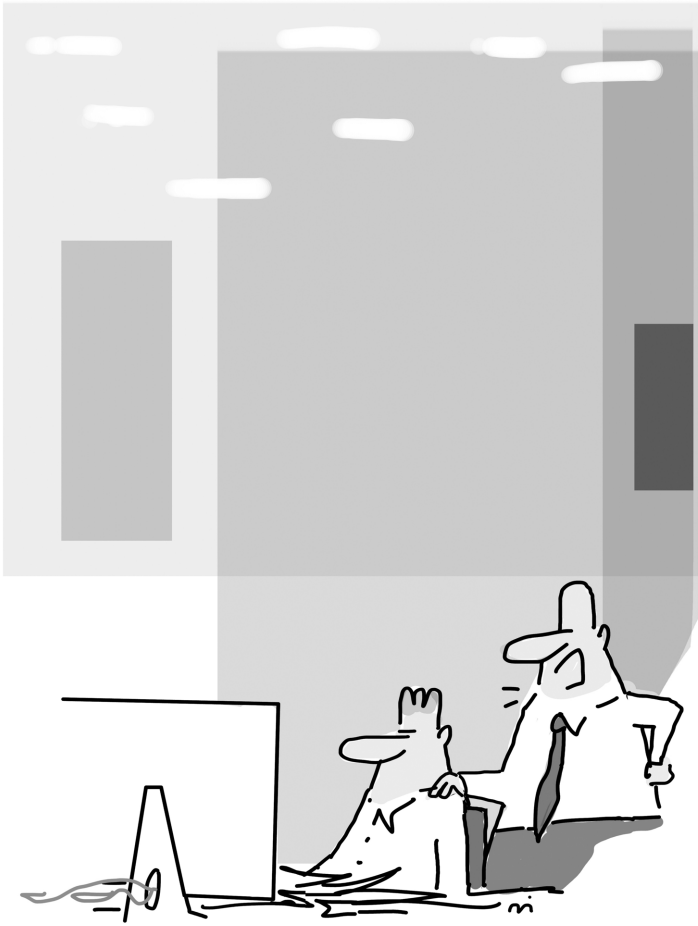
Wenn alle ihr Fett wegstreichen, tritt auch der Humorist ins Fettnäpfchen. Es geht um die richtigen Endungen, also die Pflicht und Kür, geschlechtergerecht Frauen, Männer und Diverse gleichermaßen anzusprechen. Wohl nicht grundlos endet Endung auf Dung. Es dünkt mir, dass man dabei viel Mist machen kann. Es unversucht zu lassen, macht es nicht besser, eher schlechter. Vielleicht heißt es deshalb ja Geschlechter. In der Wirtschaftswelt geht es ungerecht zu, wie dieses Buch zeigen wird. Der Anteil an Frauen in den Vorständen der DAX-Konzerne liegt bei lächerlichen 14 Prozent. In den unteren Etagen ist es nicht sehr viel besser. Nur knapp jede dritte Führungskraft ist weiblich. Deswegen möchte ich vor allem auf den verantwortlichen Alphamännern in der Hackordnung herumhacken und sie explizit nennen – weswegen ich oft die männliche Endung verwende, um den Sündenbock ins Visier nehmen und das Testosteron im Unterton deutlich machen zu können.

PS: Sollte ich Sie mit dem Geisteswissenschaftler-Geschwafel verschreckt haben, keine Sorge: Ich quäle Sie nicht mit Quellen, obwohl ich des Öfteren, wenn ich Gehörtes nicht glauben konnte, auch mal nachgeschlagen habe, um schlagende Beweise in den Händen zu halten, bevor ich die Hände über dem Kopf zusammengeschlagen habe. Es kom-



men also durchaus immer wieder mal aktuelle Zahlen vor, und bei der einen oder anderen Story wird es Ihnen die Schuhe ausziehen. Da braucht's nicht noch eine Fußnote. Die Note, die Füße verströmen, ist ja meist nicht sehr duftend. Wollen Sie dennoch mehr wissen, schreiben Sie mir. Oder dem Verlag! Die verlegen viel, und was mal verlegt ist, findet keiner mehr so leicht. Ich hoffe, Sie finden es trotzdem gut.

# 1. WERTSCHÄTZUNG



Je härter Sie arbeiten, umso schneller  
vergeht die Zeit. Reicht Ihnen das  
als Motivation?

## Wertschätzung: Ein Roundtable-Gespräch

Gut ist, wenn man Einblick in Zusammenhänge gewinnt dank des Durchblicks anderer. Dafür werden gern Interviews geführt. Wörtlich übersetzt heißt das »Zwischenblick«, womöglich ein Blick zwischen die Zeilen. Das ist zumindest nie verkehrt. Beherzigt man dabei, dass ein Bonmot mehr sagt als tausend wortreiche Erklärungen, versteht sich von selbst, warum ich zum Zwecke dieser Ausführungen nicht Gespräche geführt habe, sondern zu klugen Aphorismen und bestehenden Originalzitaten, die es schon gab, nachträglich Fragen hinzugedichtet habe, um so verdichtet ein ideales Interview zum Thema Wertschätzung zusammenstellen zu können. Woher bekäme man sonst schließlich genau die Antworten, die man haben will?

**Frage:** *Einer Headline der Fachzeitschrift Landwirt Bio habe ich kürzlich entnommen, worunter das ganze System leidet: »Es mangelt an Wertschätzung!« Müsste man da nicht mehr tun?*

**Steve Jobs:** *»Ich bin genauso stolz auf das, was wir nicht tun, wie auf das, was wir tun.«*

**Frage:** *Aber wäre es nicht wichtig, seinem Gegenüber Dankbarkeit zu zollen, zumindest seinen Kunden? Immerhin verdient man mit denen das ganze Geld. Sollten nicht wenigstens die zufrieden sein?*

**Bill Gates:** »Deine unzufriedensten Kunden sind deine größte Lernquelle.«

**Frage:** Gut, aber eine Befragung in Deutschland ergab, dass auch die Mitarbeiter unzufrieden sind. 55 Prozent haben schon Geringschätzung am Arbeitsplatz erfahren. Müsste sich da nicht gehörig was verändern?

**Mahatma Gandhi:** »Sei selbst die Veränderung, die du dir wünschst für diese Welt.«

**Frage:** Ja ja, aber ich erreiche doch nicht mehr Wertschätzung, wenn ich zuerst meinen Chef dafür geringschätze, dass er zu wenig wertschätzt. Wenn ich ihm das auch noch sage, verbrenne ich mir doch nur die eigenen Finger.

**Augustinus:** »Nur wer selbst brennt, kann ein Feuer in anderen entfachen.«

## Unterlassene Lobesleistung

Die Aussage vieler Arbeitnehmer, dass ihr Chef sie krank mache, wird bestätigt durch den Fehlzeiten-Report vom Wissenschaftlichen Institut der AOK, der jährlich veröffentlicht wird. Vorneweg und rundheraus: Mitarbeiter stehen drauf, wenn man hinter ihnen steht und noch mehr, wenn manchmal der Vorgesetzte vor ihnen steht und sie lobt. Mehr als zwei Drittel aller Befragten finden Loyalität (78 Prozent) und Lob (69 Prozent) richtig wichtig. Jedoch erlebt nur die Hälfte derselben selbiges, nämlich Zusammenhalt und Zuspruch. Die anderen fünfzig Prozent beklagen Duckmäusertum und Desinteresse.

In der Differenz von Wunsch und Wirklichkeit liegt das

Dilemma. Wo wenig Respekt gezollt wird, müssen mehr Rezepte geschrieben werden; wo kein gesunder Menschenverstand herrscht, wird man krank. Je weniger der Rücken gestärkt wird, umso mehr schmerzt er. Wenn Angestellte in einem Unternehmen mit einer guten Unternehmenskultur rechnen dürfen und sich dann noch Loyalität und Lob dazu addieren lassen, kann man eine einfache Rechnung aufmachen: Die Rate physischer und psychischer Beschwerden im Beruf reduziert sich um die Hälfte. Bei schlechten Unternehmenskulturen hingegen fühlen sich zwei Drittel aller Befragten auch gesundheitlich schlecht – übrigens zu gleichen Teilen aufgrund physischer und psychischer Beschwerden. Verrückt, was?

Unverrückt ist dennoch bei vielen Vorgesetzten die Vorstellung, dass Lob schädlich für die Arbeitsmoral sei. »Nicht getadelt ist genug gelobt.« Lob könnte ja zur Selbstüberschätzung des Gelobten führen. Dann begehrt der womöglich auf oder will mehr. Blöd nur, dass sich der Nichtgelobte, bevor er überhaupt auf den Gedanken käme, sich nach der Decke zu strecken, lieber unter der Bettdecke verkriecht. Fast jeder Dritte hat in schlecht bewerteten Unternehmen mehr als zwei Wochen im Betrieb gefehlt, bei den guten war es nur jeder Sechste. Halb so wild also? Nee, halb so krank! Einziger Trost für die Lobverweigerer und Betriebsdiktatoren unter den Chefs: Beschäftigte in mies bewerteten Unternehmen gehen häufiger auch krank zur Maloche, selbst wenn ihnen der Arzt davon abrät. Fiese Chefs mag das anstacheln: Zusammenschießen kann auch zusammenschweißen.

Insgesamt gesehen steigt die Fehlzeitenrate übrigens von Jahr zu Jahr leicht an. Das lässt die Hypothese zu, dass immer weniger gelobt wird, was wiederum die Mitarbeiter immer mehr kränkt und kranker macht.

Ich würde Sie  
gerne loben...  
Könnten Sie  
mir drei  
Vorschläge  
ausarbeiten,  
wofür?



Auch wenn vielen Führungskräften die Zeit fehlen dürfte, Studien zur Mitarbeitergesundheit anzustellen oder wenigstens zu überfliegen, sollte Sie folgender Gesundheitsgrundsatz beflügeln: Es lohnt sich immer, drauflos zu loben. Rechnen Sie im gegenteiligen Fall mit dem Schlimmsten: Die krankheitsbedingten Kosten pro Arbeitnehmer liegen laut einer Studie von Booz & Company bei circa 3600 Euro pro Jahr. Die Studie liegt leider ein paar Jahre zurück. Vielleicht hatte aufgrund von Krankheitsausfällen seitdem keiner mehr Zeit, eine neue zu machen. Es dürfte aber wohl nicht bei den 3600 Euro geblieben sein. Das summiert sich in Deutschland zu volkswirtschaftlichen Kosten durch Produktivitätsausfälle in Höhe von mindestens 225 Milliarden Euro auf. Sollten Sie also im Kalkül gehabt haben, dass ein paar Krankentage schon nicht ins Gewicht fallen, haben Sie sich verkalkuliert. Klopfen Sie lieber Schultern statt Sprüche und zollen Sie stets höchste Anerkennung. Das kostet Sie gar nichts, außer einem müden Lächeln vielleicht.

## Dumm führt gut?

Kennen Sie Vorgesetzte, die sich aufplustern, ohne eine Ahnung zu haben, worum es eigentlich geht? Die herumtoben, nur um Macht zu demonstrieren, statt konstruktive Beiträge zu komplizierten Prozessen zu liefern?

Manchmal erinnern mächtige Firmenlenker an tumbe Trampel, wenn sie gepflegte Umgangsformen über den Haufen werfen und sich dabei auch noch so fühlen, als wären sie die besten Anführer, die man je gesehen hat. Direktoren-Dickschädel führen sich oft auf wie die sprichwörtlichen Elefanten im Porzellanladen und wännen sich



als geniale Dealmaker, wenn sie ganz undiplomatisch und unempathisch so reden, wie ihnen der Schnabel gewachsen ist: laut, polternd, fordernd.

Betrachten wir es positiv: Vielleicht sind viele Chefs auch einfach nur ignorant und inkompetent. Sagen Sie das Ihrem Chef aber nie direkt ins Gesicht! Nicht, weil Sie damit Gefahr laufen, Ihre Karriere aufs Spiel zu setzen, sondern weil es schlicht nichts bringt. Ihr Chef würde in seiner Selbstverliebtheit Ihr kritisches Urteil ihm gegenüber nämlich lediglich als unqualifiziert und somit als völlig irrelevant abtun. Diese ernüchternde Erkenntnis nennt man übrigens den Dunning-Kruger-Effekt. Die Sozialpsychologen David Dunning und Justin Kruger haben herausgefunden, dass Unwissenheit uns oft zu höherer Entscheidungssicherheit verleitet als Fachwissen – egal, ob es ums Autofahren, Schachspielen oder darum geht, ob man den Inhalt eines Textes kapiert, den man gerade gelesen hat. Verstanden? Egal. Die beiden haben sich zu diesem Thema viele Studien vorgeknöpft und schließlich eigene Experimente durchgeführt, bis sie zu dem Resultat kamen, dass Leute, die nichts auf der Pfanne haben, trotzdem finden, dass sie es prima gebacken kriegen. Wissenschaftlich ausgedrückt bedeutet das, dass weniger kompetente Menschen eigene Fähigkeiten über- sowie überragende Fähigkeiten anderer unterschätzen und das Ausmaß ihrer Inkompetenz dabei nicht einmal erkennen. Schlimmer noch: Dunning und Kruger konnten eine traurige Korrelation zwischen kleinem Output und großem Ego feststellen: Je schwächer die Leistung, umso größer die Selbstüberschätzung. Was irgendwie logisch klingt, da man ja kompetent sein müsste, um zu erkennen, dass man inkompetent ist. Zu dumm, dass Dumme das nicht schnallen!

Für diese bahnbrechende Erkenntnis erhielten Dunning und Kruger übrigens im Jahre 2000 den Ig-Nobelpreis im Bereich Psychologie. Der Ig-Nobelpreis ist eine Art Anti-Nobelpreis, wie das Wortspiel Nobel und ignoble, also dem englischen Wort für »unwürdig«, schon vermuten lässt. Hier werden wissenschaftliche Leistungen ausgezeichnet, die einen erst zum Lachen und schließlich zum Grübeln bringen sollen.

Wenn es der Dunning-Kruger-Effekt nur zu einem unwürdigen Antipreis gebracht hat, werden Vorgesetzte, die davon hören, davon ausgehen, dass er hypothetischer Blödsinn sei und auf die eigene Person sowieso niemals zutreffen könne. Man wäre schließlich in der Firmenhierarchie nie so weit gekommen, wenn man nichts auf dem Kasten hätte. Doch auch hier kann man mit einer wissenschaftlichen Arbeit kontern: dem »Peter-Prinzip«, benannt nach dem Lehrer, Erziehungsberater, Schulpsychologen, Gefängnislehrer und Universitätsprofessor Laurence J. Peter. Er stellte die These auf, dass in einer Hierarchie jeder so lange aufsteigt oder befördert wird, bis er eine Stufe erreicht, auf der er zu allem unfähig ist, was in dieser Hierarchiestufe verlangt wird. Dieses Prinzip, erstmals publiziert im Jahre 1969, zählt heute unwidersprochen zu den Klassikern der nordamerikanischen Managementliteratur. Die Aussagekraft anerkennender Rezensionen wird allerdings dadurch entkräftet, dass unter den positiven Kritiken viele von Chefredakteuren namhafter Wirtschaftsmagazine stammen – also Journalisten, die dank ihrer Karriere und ihres Aufstiegs innerhalb ihrer Redaktionen als völlig inkompetent gelten müssen.

Die griffige Formel zu diesem Prinzip lautet, dass nach einer gewissen Zeit jede Position im Unternehmen von jemandem besetzt ist, der nicht kompetent genug ist, die

Aufgaben, die mit diesem Job verbunden sind, zu erfüllen. Die persönliche Endstufe der Karriereleiter ist zugleich Maßstab für die maximale Unfähigkeit innerhalb der Hierarchie.

Das kann an einem Beispiel illustriert werden: Ein überaus erfolgreichem Außendienstmitarbeiter wird zum Vertriebsleiter befördert, da er seine Ziele zur Freude seiner Vorgesetzten immer spielend leicht erfüllt hat. Statt zu führen, verhält er sich aber gegenüber den jetzt untergebenen Kollegen nach bewährtem Muster wie gegenüber seinen ehemaligen Kunden, was weder angemessen noch zielführend ist. Wahrscheinlich ist er mit strategischen und administrativen Aufgaben heillos überfordert und sein glückliches Händchen im Kundengespräch und Verkaufsabschluss nutzt ihm erst einmal gar nichts. Aufgrund des erreichten Grades maximaler Inkompetenz bekommt er auch gar nicht mit, an welchen Führungsqualitäten es ihm mangelt, geschweige denn hat er eine Vorstellung davon, wie man es besser machen könnte. Er glaubt ja, die Position deshalb bekommen zu haben, weil jemand in ihm Kompetenzen erkannt hat, die man für diesen Job braucht.

Mal ehrlich: So würde es doch jedem von uns gehen, der befördert wird! Wir glauben, nicht nur die Verdienste der Vergangenheit, sondern unsere generellen Fähigkeiten seien Grund dafür, dass die Wahl auf die eigene Person fällt. Denkste! Die meisten Chefinnen und Chefs werden deshalb wohl nie kapieren, dass sie auf dem falschen Stuhl sitzen beziehungsweise Früchte ernten, die sie weder gesät noch verdient haben. Aber so war es wohl schon immer: Das Volumen der *solanum tuberosum* steht in reziproker Korrelation zum Intellekt des Agronomen, sprich: Der dümmste Bauer hat die größten Kartoffeln.