

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



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

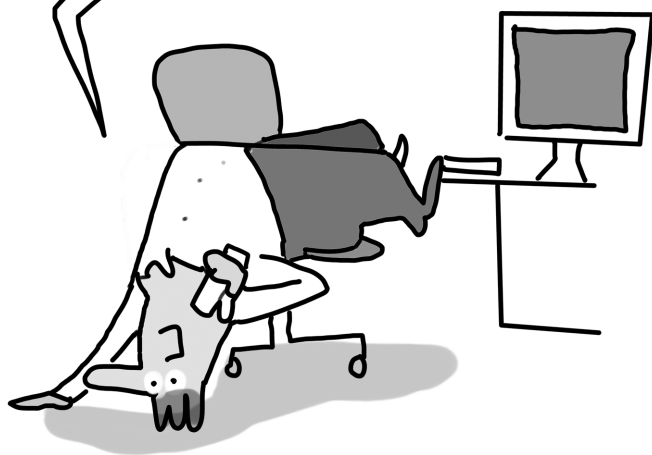
Inhaltsverzeichnis

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 CO₂-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-