

Dan White
Miese Chefs

DAN WHITE

MIESE CHEFS

Die Tricks der Tyrannen am Arbeitsplatz

Aus dem Englischen von G. Maximilian Knauer

ARISTON 



Verlagsgruppe Random House FSC-DEU-0100
Das für dieses Buch verwendete FSC®-zertifizierte Papier
EOS liefert Salzer Papier, St. Pölten, Austria.

Die Originalausgabe dieses Buches erschien 2011 unter dem Titel
The Terrible Leader bei Marshall Cavendish International.

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet unter <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Aus dem Englischen von G. Maximilian Knauer
© 2011 Dan White
© der deutschsprachigen Ausgabe 2012 Ariston Verlag
In der Verlagsgruppe Random House GmbH
Alle Rechte vorbehalten

Umschlaggestaltung: Büro Überland, Schober & Höntzsch
unter Verwendung eines Motivs von Opal Works Co. Limited
Satz: EDV-Fotosatz Huber/Verlagsservice G. Pfeifer, Germering
Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck
Printed in Germany

ISBN 978-3-424-20074-4

INHALT

Danksagung	7
Einleitung	9
TEIL 1: WILLKOMMEN AN BORD	19
Kapitel 1 Über die Rückkehr zur Gewaltherrschaft	21
Kapitel 2 Argumente für die Tyrannei	31
Kapitel 3 Lektionen aus der Geschichte	53
TEIL 2: DIE ALLEINHERRSCHAFT UND SIE	81
Kapitel 4 Wie tyrannisch sind Sie?	87
Kapitel 5 Jeden Tag ein bisschen tyrannischer	98
Kapitel 6 Authentische Schreckensherrschaft	125
TEIL 3: TYRANNISCHE TEAMCHEFS	137
Kapitel 7 Wie man sie leiden lässt	141
Kapitel 8 Motivation für Tyrannen	170
Kapitel 9 Von der Macht und ihrem Missbrauch	200
TEIL 4: TYRANNEI IN EINER MODERNEN FIRMA	225
Kapitel 10 Wie man die Personalabteilung vernichtet	229
Kapitel 11 Das Vermächtnis des Tyrannen: Erschaffen Sie eine dauerhafte Kultur der Schuldzuweisung ...	252
TEIL 5: VON DESPOTEN LERNEN	269
Stimmen zum Buch	299
Über den Autor	301

Dieses Buch ist für ...

... die Tausenden Chefs, die meine Kurse absolviert haben. Ihr alle seid so unterschiedlich, so besonders und leistet so gute und wichtige Arbeit. Ihr inspiriert mich jeden Tag.

... all die wunderbaren Leute, die mir durch ihre Führung gezeigt haben, wie Führung aussehen sollte. Ihr wart hervorragende Lehrer.

... meine Frau Claire, die sich geduldig jedes Kapitel angehört hat, während ich schrieb und umschrieb. Ohne Dich wäre all das es nicht wert, getan zu werden.

... meine Tochter Leah, die ein paar Wochen vor Drucklegung ankam. Jetzt hast Du meine ungeteilte Aufmerksamkeit.

Danke. Euch allen.

EINLEITUNG

Dieses Buch ist für jeden, der schon mal einen Kurs in Management oder Personalführung gemacht und dabei gedacht hat: »Also ehrlich, das ist doch alles Bullshit.« Es ist für jeden, der versucht hat, »Personalführungsliteratur« zu lesen, und aufgeben musste, weil es viel zu anstrengend war. Es ist für jeden, der morgens zur Arbeit geht, sich umschaute und schreien will: »Warum bin ich nur von Idioten umgeben?«

Die meisten, wenn nicht alle Ratgeber zum Thema »Wie werde ich ein guter Chef?« liefern Ihnen einen Haufen guter Ratschläge, wie Sie ein guter Chef werden. Das klingt vernünftig. Aber hier liegt mein Problem: Werden Sie wirklich etwas anders machen, werden Sie wirklich Ihr Verhalten ändern, nur weil ein Buch Ihnen das nahelegt? Sie sind mir, dem Autor, ja noch nicht mal begegnet. Ich könnte irgendein Typ sein, der in einem Wohnblock lebt, einmal im Monat im Bademantel seine Wohnung verlässt, um sich eine Zeitung zu holen, und der Tisch und Bett mit sieben Katzen teilt ...

Das bin ich übrigens nicht. Ich habe keine Katze und keinen Bademantel. Aber dennoch, wer befolgt schon *wirklich* die Tipps, die in einem Buch stehen? Okay, lassen wir die Thora, den Koran, die Bibel etc. und vielleicht noch Mrs. Beatons Kochbücher mal beiseite, aber wenn die weg sind, bleibt nicht mehr viel. Wenn Sie also nach einem Buch mit hübschen Ratschlägen Ausschau halten, das Ihnen sagt, wie Sie ein besserer Chef werden können, dann suchen Sie sich ein anderes Buch. Dieses hier wird Sie zum Denken bringen, ganz ohne Würgereflex. Es wird Sie zwingen, über die Herausforderungen nachzudenken, denen Sie als Chef gegenüberstehen. Denken Sie gleich jetzt mal nach: Was macht Führung für Sie heute so schwierig?

Ich arbeite schon seit langer Zeit in der Entwicklung von Führungsstrategien, und eigentlich stellen mir die Bosse immer nur eine einzige Frage. Wollen Sie sie hören? Das ist für den Moment wirklich viel, okay, Sie sind erst in Absatz vier der wahrscheinlich billigsten Führungsbibel, die Sie jemals lesen werden, und ich wende mich gleich dem Kern der Sache zu.

Sie stellen mir folgende Frage: »Was soll ich in Situation XY tun?«

Sie fragen nicht, wie sie die »Moral aufrechterhalten« oder »ihr Team einbinden und mit größeren Befugnissen ausstatten« können. Sie wollen nicht wissen, wie sie »authentisch kommunizieren« oder ein »Team formen« können, das »Höchstleistungen erzielt«. Sie wollen wissen, was sie in genau der Situation tun können, in der sie an genau diesem Tag stecken. Das stellt den Autor eines Buchs über Führung vor ein logistisches Problem. Die eine Option ist, jeden potenziellen Leser anzurufen, ihn über seine Situation auszufragen und ein spezielles Kapitel nur für ihn zu schreiben. Wäre das nicht toll? Ihr eigenes, besonderes Kapitel, nur für Sie! Nein, natürlich nicht, denn sobald Sie aus dem einen Schlamassel raus wären, hätten Sie nichts mehr, was Ihnen durch den nächsten hilft. Dieser Ansatz ist völlig lächerlich, auch wenn die Idee an sich sehr ehrenhaft ist. Aber versuchen wir, nicht an der ersten Hürde zu Fall zu kommen. Die meisten Ratgeber liefern Ihnen eine Reihe von Modellen, Ansätzen, Werkzeugen, Praktiken bla bla bla, mit deren Hilfe Sie eine Lösung für Ihr Problem aushecken können. Aber ich kenne Sie. Ich kann Ihre Gedanken lesen. Ich weiß, dass Sie lauter gute Absichten hegen und dann genauso weiterführen und managen wie bisher.

Also hören wir damit auf, uns was vorzumachen, und gehen wir die Sache mal anders an. Stellen wir die ganze »Wie man ein toller Chef wird«-Sache auf den Kopf und schauen, ob wir uns der Angelegenheit nicht aus einem anderen Blickwinkel nähern können.

Betreten wir die Welt des miesen Chefs oder genauer gesagt: des Tyrannen. Der Tyrann versucht nicht, die Moral aufrechtzuerhalten, sondern sie zu zerquetschen. Der Tyrann will sich Respekt nicht verdienen, er fordert ihn einfach. Der Tyrann interessiert

sich für Macht und ihren Missbrauch, nicht für ihren Nutzen. Die Welt des Tyrannen ist blutrünstig, beängstigend, faszinierend und manchmal (wenn ich das so sagen darf) lustig. Sie werden Führung aus einer völlig neuen Perspektive erleben: Statt zu lernen, was Sie tun sollen, werden Sie lernen, was Sie unbedingt vermeiden sollen. Der Despot vereint alle schlechten Eigenschaften in sich. Tun Sie einfach *nicht*, was der Alleinherrscher täte, und Sie haben schon den ersten richtigen Schritt geschafft.

Es gibt noch eine weitere Möglichkeit, aus diesem Buch etwas über Führung zu lernen (ich winke hier mit dem Zaunpfahl – lesen Sie die Stelle mehrmals, oder die Pointe entgeht Ihnen): Versuchen Sie umzudrehen, was der Tyrann täte. Dem Tyrannen ist es gestattet, ja, er ist dazu angehalten, von allen vorstellbaren Aktionen die schlechteste zu wählen.

Frage: Was ist das absolute Gegenteil des Allerschlimmsten, was man tun könnte? Richtig – vielleicht liefert Ihnen das wichtige Einsichten hinsichtlich der besten Handlungsalternative.

Also, hier ist das Rezept, um aus diesem Buch zu lernen:

1. Geraten Sie in Situation XY (Sie wissen schon, die, bei der all diese Chefs mich fragen, was sie tun sollen, sobald sie eintritt), und zwar mit so wenig Vorbedacht und Planung, wie Sie wollen.
2. Fragen Sie sich, was der Tyrann tun würde.
3. Tun Sie genau das Gegenteil.
4. Entspannen Sie sich, trinken Sie einen Kaffee.

Waten Sie in die Scheiße rein, denken Sie tyrannisch, drehen Sie's um, Kaffee. Ihr Leben als Chef wird sich demnächst ziemlich verbessern.

Ich habe die letzten zehn Jahre mit Chefs in Japan, China, Singapur, Indien, Saudi-Arabien, den Vereinigten Arabischen Emiraten, Südafrika, der Schweiz, Frankreich, Mexiko, den USA und Kanada gearbeitet, um nur einige zu nennen. Die Teilnehmer der Programme, die ich leite, kommen aus 40 Ländern. Ich habe viele

Flugmeilen angesammelt und gelernt, unter den aussichtslosesten Umständen zu schlafen, und ich habe die Wahrheit eines Satzes erfahren (Heraufdämmern der zweiten GROSSEN Offenbarung – aufgewacht!): Die Übernahme einer Führungsposition verlangt Ihnen Veränderung ab. Eine Chefposition und das eigene Leben sind untrennbar miteinander verbunden.

Und mit Veränderung meine ich nicht, dass Sie früher ins Büro kommen und später gehen sollen. Ich meine damit auch nicht, dass Sie während der Bonusrunde bierernst werden sollen. Ich rede nicht davon, dass Sie bei Teambesprechungen mehr reden sollen. Ich spreche von echter *Veränderung*. Ich meine eine Veränderung Ihrer selbst. Jetzt, da ich dies schreibe, sind es noch zwei Monate bis zur Geburt meiner Tochter, momentan eine wild herumwackelnde Beule, die, der Intensität ihres Boxens zufolge, dabei ist, sich auf eine Karriere im Cage-Fight vorzubereiten. Gutes Mädchen. Ich weiß es ja noch nicht genau, aber ich vermute, dass die Ankunft des ersten Kindes ähnliche Veränderungen mit sich bringt wie die Übernahme der Verantwortung, die mit einem Führungsposten einhergeht. Der Unterschied besteht natürlich darin, dass die Geburt des ersten Kindes etwas plötzlicher und definitiver geschieht. Eines Tages ist es einfach da und Sie lernen, damit umzugehen, und es ist unglaublich schwierig. Ein Chefposten dagegen schleicht sich an Sie heran ...

Während sich die Führungsverantwortlichkeit langsam anschleicht, flüchtet die Führungsfähigkeit. Scheinbar hinken wir stets ein wenig hinter dem her, was die Verantwortung von uns verlangt. Wenn Sie das erste Baby bekommen, sagt Ihnen jeder: »Das wird dein Leben verändern!« Die Leute wiederholen es unermüdlich, vermutlich weil sie glauben, dass die schiere Menge der Wiederholungen Ihnen irgendwie helfen wird, sich auf die Sache vorzubereiten. Aber niemand setzt sich mit Ihnen hin und sagt Ihnen das Gleiche, wenn Sie mit 23 Ihre erste Rolle als Teamleiter oder Schichtkoordinator bekommen. Da gibt es keine weise Greisin, die mit einem Glitzern in den Augen zu Ihnen herüberschlurft und Ihnen unaufrichtige Allgemeinplätze ins Ohr flüs-

tert. Niemand legt eine väterliche Hand auf Ihre Schulter, um Sie durch die kommenden Ungewissheiten zu lenken, und niemand gibt Ihnen den kleinsten Hinweis oder eine Warnung hinsichtlich der Bedeutung des Weges, den Sie betreten.

Lassen Sie mich die Sache erklären. Wenn Sie sich den Mantel des Anführers umlegen, übernehmen Sie damit die Verantwortung für einige der wichtigsten Dinge auf dieser Erde: das Wohl, das Glück, die Motivation und die Moral Ihrer Mitmenschen. Menschen brauchen mehr als nur Wasser, Luft, Nahrung und Schutz, um zu leben. Was wir in unserem Leben brauchen, ist Sinn. Wir können mit so ziemlich allem klarkommen, wenn wir erkennen, dass es Sinn und Zweck hat. Der eine Blickwinkel, aus dem man den Menschen betrachten kann, ist die Perspektive, dass es sich bei Menschen im Wesentlichen um gierige und egoistische Wesen handelt, deren Motivation, etwas zu tun, in der Erwartung einer Belohnung besteht. Ich glaube, dass Anführer dazu da sind, uns zu etwas tausendmal Größerem als dieser eher deprimierenden Sichtweise der Menschheit zu erheben. Wenn Sie andere leiten, dann sind Sie dazu da, sich auf den größeren Preis zu konzentrieren, darauf zu achten, wie viel mehr wir erreichen können, unseren Horizont zu erweitern etc. Wenn Sie dieser Verantwortung nicht gerecht werden, reduziert uns das auf wenig mehr als selbstzentrierte, geplagte, ängstliche und unsichere Tiere.

Wir verbringen während unseres Lebens viel Zeit in der Arbeit. Sie in Ihrer Rolle als Chef sind alles, was zwischen folgenden zwei Positionen steht:

Position 1: Arbeit ist im Wesentlichen eine langweilige, an den Kräften zehrende Angelegenheit, etwas, das ich ertrage, um aus der Gesellschaft genug Geld für mich selbst und meine Familie herauszumilken.

Position 2: Arbeit ist eine intrinsisch bereichernde, erfüllende Sache, an die ich mich gerne mache, um so zu etwas beizutragen, an das ich glaube.

Alle Forschungen ergeben, dass die Leute sich Organisationen anschließen, aber Managern den Rücken kehren. Sie sind die Person, an der es hängt, ob die Leute, deren Vorgesetzter Sie sind, sich Position 1 oder Position 2 zu eigen machen. Ertragenes oder erfülltes Leben? Abgesehen von der Aufgabe, neues Leben in diese Welt zu bringen, gibt es wahrscheinlich keine wichtigere Verantwortung auf diesem Planeten. Sie sind es, der dem Leben Sinn gibt. Sie sind Sinn-Schöpfer. Eine ziemlich ernste Sache.

Und weil es so eine ernste Sache ist, müssen Sie sich ändern. Nicht nur ein wenig. Sondern ziemlich stark. Niemand wird Ihnen erklären, dass mit der monetären Entlohnung ein bedeutsamer Zuwachs an Erwartungen einhergeht. Für manchen fühlt sich das natürlich und einfach an. Für andere ist dieser Weg ein Kampf, den sie bis zu dem Tag, an dem sie in den Ruhestand treten, nicht gänzlich meistern; diese Leute verlassen das Büro dann immer noch mit einem leicht verwirrten Gesichtsausdruck und dem Bedürfnis, sich am Kopf zu kratzen. Denn statt sich darüber Sorgen zu machen, was Sie tun sollten, betreten Sie nun eine Welt, wo Sie sich darüber Sorgen machen müssen, was andere tun und warum sie es überhaupt tun. Sie machen sich auf in eine Welt, in der Sie die Zukunft für Ihre Leute bestimmen müssen, bevor Sie auch nur wissen, wie diese aussehen könnte. Es wird Ihre Aufgabe sein, Ihre Leute dafür zu begeistern, diese Zukunft eintreten zu lassen, auch wenn Sie wissen, dass es vielleicht ganz anders kommt. Sie sind dabei, sich in eine Welt der Paradoxien aufzumachen. Sie werden jedermann zu Innovation anspornen und zugleich in Ihrem Verhalten Beharrlichkeit an den Tag legen. Sie werden Wege finden müssen, Geld zu sparen und gleichzeitig die besten Produkte herzustellen. Sie werden Ihrem Team ein Identitätsgefühl geben und gleichzeitig verhindern müssen, dass es ohne Bezug zu anderen Teams arbeitet. Kurz: Sie werden zum Seiltänzer. Schlimmstenfalls ist es ein langer Weg nach unten – vielleicht gibt es ein Sicherheitsnetz, vielleicht auch nicht. Bestenfalls ist es unheimlich und Sie glauben, stets in die eine oder die andere Richtung das Gleich-

gewicht zu verlieren. Dennoch kann einem all das einen herrlichen Kick geben ...

Zu einem guten Chef werden Sie nicht einfach, indem Sie aufs Gas steigen und ansonsten nichts verändern. Sie müssen sich darauf einstellen, sich selbst auf fundamentalster Ebene unter die Lupe zu nehmen, sich zu fragen, wozu Sie hier sind und wie Sie auf unserem schönen Planeten mit Ihren Mitmenschen interagieren.

Dieses Buch ist bewusst leicht gehalten. Es soll Sie zum Nachdenken anregen, statt Ihnen eine Serie von Antworten zu liefern, die nur möglicherweise hilfreich sind – je nachdem, in welchen Umständen Sie sich gerade wiederfinden. Aber lassen Sie sich von dieser Leichtigkeit nicht dazu verführen, das Thema auf die leichte Schulter zu nehmen. Es gibt keine größere, heroischere und erhebendere Aufgabe als die, das Leben anderer auf sinnvolle Weise anzuleiten. Dieses kleine Buch wird Ihnen nicht einmal annähernd genug Hilfe liefern, um ein voll funktionsfähiger Chef zu werden. Sie werden den Rest Ihres Lebens dafür kämpfen. Dieses Buch ist nur auf eine einzige Aufgabe ausgelegt – Sie, nur ein wenig, zum Reflektieren darüber zu ermutigen, wie Sie Ihren Posten ausfüllen. Die großen Chefs verfügen meiner Ansicht nach über lediglich ein Charakteristikum, das sie von anderen unterscheidet. Sie sehen *das Führen selbst* als die große Herausforderung, das große Rätsel, das große Puzzle an. Der Absatz, der Merger, das Projekt: All diese sind nur Szenarien, an denen sie ihre Fertigkeiten erproben. Das ist ihnen klar. Und deshalb haben die guten Vorgesetzten die Fähigkeit gewonnen *innezuhalten*. Sie halten inne zwischen Reiz und Reaktion. Sie halten inne zwischen dem Eintreten einer Situation und dem, was sie daraufhin unternehmen. Das Innehalten erlaubt es ihnen nachzudenken und dann zu *entscheiden*, was sie tun. Sie reagieren nicht einfach wie die Person, als die sie geboren wurden, normalerweise reagieren würde. Sie halten den Kniesehnenreflex im Zaum und wägen mehrere Alternativen ab, überprüfen innerhalb eines Lidschlags, welche Reaktion in genau dieser Situation die beste ist ... sie ändern den Verlauf der Geschichte. Es läuft mir jedes Mal kalt den Rücken

hinunter, wenn ich sehe, dass jemand so handelt, weil es wunderbar und aufgeklärt und intelligent ist.

Dieses Buch soll Ihnen helfen, mit diesem bedachten Innehalten anzufangen. Mit der Macht dieses Innehaltens ausgestattet, können Sie werden, was auch immer Sie werden wollen. Mit diesem Innehalten gehen Entscheidungsgewalt und Kontrolle einher. Sie werden nicht in der Lage sein, ständig das zu kontrollieren, was um Sie herum geschieht (wobei das bei einigen Dingen durchaus möglich ist), aber Sie werden Ihre Reaktion auf diese Dinge kontrollieren können. Mehr echte Kontrolle ist ohnehin nicht möglich. Wenn Sie dieses Buch lesen und nur einmal innehalten, um darüber nachzudenken, was der miese Chef tun würde, dann war dieses Buch sein Geld schon wert. Was also können Sie erwarten, wenn Sie das lesen? Vielleicht lässt sich die Sache am einfachsten mit einem Beispiel verdeutlichen.

In Kapitel 8 werden wir einen Blick auf den Motivationsansatz des Tyrannen werfen. Statt sich zu überlegen, wie er die Leute motivieren kann, versucht der Tyrann, Motivation als gefährlichen Vorläufer unabhängigen Denkens im Keim zu ersticken, da dieses seine Führungsposition bedrohen könnte. Also versucht der teuflische Chef, die unterschiedlichen Motivationsbedürfnisse seines Teams herauszubekommen (etwas, was auch Sie tun *sollten*), um zu erfahren, wie er es am besten demotivieren kann (etwas, was Sie *auf keinen Fall tun sollten*). Beispielsweise identifiziert der Schreckensherrscher diejenigen in seinem Team, die zielorientiert sind, und sorgt dafür, dass ihre Zielvorgaben vage und unklar sind. Er identifiziert jene mit einem starken Bedürfnis nach Eingebundensein und zwingt sie, alleine zu arbeiten. Ihre Aufgabe besteht nun darin, diese tyrannischen Lehrstücke zur Hand zu nehmen und sie auf den Kopf zu stellen. Für die zielorientierte Person müssen Sie Klarheit schaffen, und die mit dem starken Bedürfnis nach Teamarbeit müssen Sie involvieren. Am Ende des Buches finden Sie eine hilfreiche Zusammenfassung.

Dies ist ein »Anti-Führungsbuch«. Es fragt »Wie böse können Sie sein?« statt: »Was sollten Sie tun?«. Hoffentlich macht es Ihnen

ein bisschen Spaß, einen Blick auf die dunkle Seite des Chefseins zu werfen, und vielleicht lernen Sie beim Lesen auch einiges über die gute Seite. Dieses Buch ist bescheuert. Aber denken Sie nicht einen Augenblick, ich würde Sie für bescheuert halten. Also, haben Sie Spaß damit. Und, ähem, nehmen Sie's nicht allzu ernst ...

Sei es zum Guten oder zum Bösen: Es geht bei Herrschaft nicht um das, was Sie tun können. Es geht um den, der Sie werden können.

Teil 1

WILLKOMMEN AN BORD



Zu Beginn jedes Kapitels werden wir Bilanz ziehen und über die Kapitel der vorangegangenen Teile reflektieren. Wir werden dieses Innehalten nutzen, um uns für einen Augenblick von der dreckigen, gemeinen Welt des Tyrannen zu lösen und über die Lektionen, Gedanken und Ideen nachzusinnen, die wir aus den paar vorigen Kapiteln mitnehmen können.

Ich denke, Lernen lässt sich am besten bewerkstelligen, wenn Sie lachen können und Ihren Geist für die Möglichkeit geöffnet haben, die neue Ideen mit sich bringen. Aus diesem Grund wird die Stimme des Tyrannen den Großteil dieses Buches über vorherrschend sein. Das ist meine nicht-ernste Stimme. Sie soll allerdings nicht belehren, sondern Spaß machen. Die Einleitungen zu den Kapiteln sind aus der Perspektive meines wahren Selbst geschrieben, das Sie nicht dazu anhält, Ihre Leute in depressive und gestresste Handlanger zu verwandeln. Diese Abschnitte geben Ihnen den Hinweis innezuhalten und einen Moment über das nachzudenken, was Sie gelesen haben und was es für Sie bedeuten könnte.

Also, wenn Sie bereit sind, dann packen wir es an. Bitte legen Sie die Sicherheitsgurte ab und versuchen Sie, so viele scharfe Objekte wie nur möglich bei sich zu führen. Stellen Sie vor Abflug sicher, dass Ihr Klappstisch aus den Angeln gerissen ist und durch das Abteil geworfen wurde. Lassen Sie Ihr Handy eingeschaltet, und wenn Ihnen die Stewardess auf die Nerven geht, treten Sie ihr einfach gegen das Schienbein ...

Kapitel 1

Über die Rückkehr zur Gewaltherrschaft

1569 bekam der russische Zar Wind von einer Verschwörung gegen seine Person, die im kalten Nordwesten seines Reiches ihren Ausgang nahm, und zwar in Nowgorod, der zweitbedeutsamsten Stadt Russlands. Die Historiker sind sich bezüglich der genauen Natur dieser Verschwörung uneins (die einen sagen, man habe sich verschworen, um den Zaren durch seinen Verwandten Prinz Wladimir Staritskii zu ersetzen, die anderen behaupten, die Bewohner Nowgorods hätten geplant, die Stadttore den Polen zu öffnen), aber es steht fest, dass der Zar mit Bestimmtheit durchgriff. In ihrer Standardstudie zu dem Vorfall* liefern Andrej Pawlow und Maureen Perrie eine überaus leidenschaftslose Darstellung der Geschehnisse. Als Akademiker waren sie selbstverständlich bemüht, die Maßnahmen des Zaren zur Zerschlagung dieser Verschwörung emotionslos und rational darzustellen.

»Die Prozesse begannen am Montag, den 9. Januar (1570), im Lager des Zaren bei Gorodisce. Die Untersuchung beinhaltete entsetzliche Foltermethoden, mit denen die Opritschnina-Richter den Angeklagten die benötigten Geständnisse abpressten. Die Opfer wurden mit einer Mixtur entzündlicher Substanzen in Brand gesetzt, an Schlitten gebunden und zum Wolchow gefahren, wo man sie lebendig unter das Eis stieß. Nicht nur erwachsene Männer wurden auf diese Art zu Tode gebracht, sondern auch ihre Frauen und Kinder.«

Willkommen in der Welt von Iwan dem Schrecklichen. Es spielt keine Rolle, wie abgebrüht und rational Sie sich geben wollen; wenn es um Iwan geht, sind moderne Standards kein Maßstab. Ich meine,

* *Ivan the Terrible: Profiles in Power, Longman 2003.*

können Sie sich vorstellen, wie vielen Arbeitsgerichtsprozessen sich der Mann heutzutage dafür gegenübersehen, dass er die Kinder seiner Angestellten in einem zugefrorenen Fluss ertränken ließ?

Er wurde nicht umsonst »der Schreckliche« genannt. Wobei die genaue Bezeichnung eigentlich Iwan Groznyj lautete, was sich treffender mit »der Furchteinflößende« oder einfach nur mit »Furcht« übersetzen lässt. Das Wort »schrecklich« hat im Deutschen zwei Verwendungsweisen. Üblicherweise ist es etwas, worin Sie nicht gut sind; in meinem Fall wäre ich zum Beispiel ein schrecklicher Tennisspieler und Projektplaner. Alternativ kann »schrecklich« im Sinne einer schrecklichen Bestrafung oder eines Effekts verwendet werden, zum Beispiel als der Effekt, jemanden zu *erschrecken*. Iwan fällt sicherlich in letztere Kategorie: Er ließ eine Welle des Todes über den Bewohnern Nowgorods zusammenschlagen, und zwar nicht, weil sie irgendetwas Falsches getan hätten, sondern weil Iwan sich sicher war, sie würden »etwas im Schilde führen«. Das Wesen und Ausmaß der von ihm ausgeübten Unterdrückung sind verblüffend! Doch wie sollen wir Iwans Taten heutzutage interpretieren? Wahnsinnig? Harsch? Sadistisch? Vielleicht alles zusammen, aber was viel wichtiger ist: Sie waren von phänomenaler Effektivität.

Ein Beispiel: Iwans Regentschaft währte im 16. Jahrhundert 47 Jahre lang, und zwar von 1533 bis 1584. In dieser Zeit wuchs Russland jeden Tag um durchschnittlich 130 Quadratkilometer. Es ist mir egal, ob Sie drei Jahre ohne Unterbrechung der Topverkäufer Ihrer Firma waren, welche Preise Sie gewonnen haben, welche Auszeichnungen man Ihnen verliehen hat, das können Sie alles in die Tonne drücken und sich eine neue Definition von »effektiv« zulegen: Ihr Land 47 Jahre lang um 130 Quadratkilometer pro Tag zu erweitern, bedeutet, dass Sie irgendwas verdammt richtig machen müssen.

So also sieht unsere Definition für »schrecklich« aus. Iwan war ein Musterbeispiel für Effektivität und Effizienz. Er wusste, wie man kontrolliert, beeinflusst, motiviert und scheinbar unmögliche Ergebnisse erzielt. Er war weder ein Typ zum Kuscheln noch

wischiwaschi noch unentschieden. Ganz im Gegenteil: Er war entschieden und hart. In diesem Buch wollen wir herausfinden, wie man ein schrecklicher Chef werden kann, und dafür brauchen wir ein schreckliches Vorbild. Also ändern Sie Ihr Verständnis von »schrecklich«: »Schrecklich« ist ein erstrebenswertes Epitheton, ein Ehrenabzeichen und etwas, das nur wenigen Führungsgrößen vorbehalten ist.

Durch dieses eine Beispiel, das sich aus dem Nowgorod von vor 500 Jahren bis in unsere Zeit erstreckt, können wir viel von Iwan lernen. Haben Sie Ihre Leute manchmal im Verdacht, dass sie hinter Ihrem Rücken über Sie reden? Natürlich haben Sie das. Aber was haben Sie deswegen unternommen? Haben Sie ...

- ▶ nach der Arbeit alle auf einen Drink eingeladen und gehofft, Sie könnten Freunde werden?
- ▶ versucht, es zu ignorieren, und sich eingeredet, es habe keine Bedeutung?
- ▶ sich an ein oder zwei Leute, denen Sie vertrauen, heranzuwandt und versucht, herauszufinden, was vor sich geht?

Wenn Sie etwas davon getan haben, dann Schande über Sie! Iwan hätte die Hälfte von denen umgebracht und den Rest in ein solches Überstundenregiment eingespannt, dass ihnen die Augen davon geblutet hätten. Und hätte er seinen Verdacht mit ein wenig cleverer Detektivarbeit erhärtet? Natürlich nicht! Sie sind der Boss, Sie haben diesen Posten aufgrund Ihrer überlegenen intuitiven Fähigkeiten. Also bedienen Sie sich dieser Fähigkeiten! Folgen Sie Ihren Ahnungen.

Machen Sie sich außerdem klar, dass Iwan, während er sich von seinem Verdacht leiten ließ, gleichzeitig sorgfältig darauf bedacht war, die notwendigen »Beweise« sicherzustellen, die er brauchte, um seine Handlungen zu rechtfertigen. Nun, man könnte argumentieren, dass jemand, der mit den unterschiedlichsten brennbaren Substanzen eingeschmiert und angezündet wurde, nicht die verlässlichste Quelle darstellt.

Ich denke, wir alle würden mit Freuden alles erzählen, was nötig ist, um an den nächsten Kübel mit Wasser zu kommen. Aber darum geht es nicht. Die Geschichte wird von den Siegern geschrieben, und Iwan sorgte dafür, dass nur die richtigen Sachen Eingang in die Geschichtsbücher fanden. Schneiden Sie sich eine Scheibe von dieser Einstellung ab.

Wenn Sie es mit einem Mitarbeiter zu tun haben, der ständig zu spät kommt, und Sie ihn loswerden wollen, führen Sie dann sorgfältig Buch über seine wiederholten Verspätungen? Würde Iwan das tun? Natürlich nicht, er würde einfach etwas fabrizieren, durch das es so aussähe, als sei der Typ noch nicht einmal überhaupt erst zur Arbeit aufgetaucht, und das wäre das Ende vom Lied.

Zu guter Letzt sorgte Iwan dafür, dass die Sache hängen blieb. Er bestrafte nicht nur die, die er für die Rädelsführer hielt, sondern auch all jene, die jemals etwas mit ihnen zu tun gehabt hatten. Wenn Sie einen Unzufriedenen in Ihrem Team haben, schmeißen Sie ihn dann raus? Ja, natürlich, und wenn Sie ihn im Verlauf auch noch professionell diskreditieren, dann können Sie sich ein paar Bonuspunkte gutschreiben, aber, was auch immer Sie tun, lassen Sie es nicht dabei bewenden. Sehen Sie sich die Leute im Umfeld des Unzufriedenen an.

Hat einer von ihnen ihm ein verständnisvolles Ohr geliehen? Wenn dem so ist, dann könnte auch diese Person kontaminiert sein, also werden Sie die auch los. Nun weiten wir den Blick noch ein bisschen. Jetzt halten Sie Ausschau nach den Frauen und Kindern, den Unschuldigen. Werden Sie ein paar von denen los, nur um die Sache klarzumachen. Zeigen Sie, dass es nicht nur gefährlich ist, Intrigen gegen Sie zu spinnen, sondern lassen Sie es gefährlich erscheinen, dass es überhaupt eine Intrige gibt, sodass alles Intrigieren und alle Intriganten vom Team selbst zerquetscht werden. »Es ist sicherer, gefürchtet als geliebt zu werden.« Iwan erinnert uns daran, dass wir, wenn wir ausziehen, um gefürchtet zu werden, dafür sorgen müssen, dass wir's ordentlich machen!

Iwan hat viel erreicht. Er half beim Aufbau einer erst jüngst verstorbenen Supermacht, war einer der Vorfäter einer der größten

Nationen dieser Erde, erweiterte ein Imperium und brachte einem zuvor zersplitterten Reich Einheit. Sein Stil als Führer unterschied sich völlig von dem des bestehenden Adels, der durch Geld, Erbrecht und Korruption regierte. Iwan regierte durch die eiserne Kraft seines Willens, seine Entschlossen- und Verschlagenheit. Er war bereit, weiter zu gehen und mehr zu tun als seine Feinde. Er hatte den Mut zu führen. In unserer modernen Welt brauchen wir wieder schreckliche Anführer. Wir sind in die Apathie der »weichen« Führung verfallen, gehätschelt von warmen Worten und Ermunterungen, die uns glauben machen, ein guter Mensch müsse notwendigerweise auch einen guten Boss abgeben.

Nun, ich fürchte, Iwan hätte dazu einiges zu sagen. Gute, aber weichherzige Menschen werden von den Schrecklichen bei lebendigem Leibe gefressen und wieder ausgespuckt. Die Pointe all dieser Lektionen, mit der Iwan übereinstimmen würde, ist die, dass Authentizität wichtig ist. Heute sagt man uns, es sei wichtig, eine authentische Führungskraft abzugeben, bis ins Mark ein guter Chef zu sein. Man lehrt uns, dass sich unsere Glaubenssätze in unseren Handlungen niederschlagen und dass die Führerfigur, die wir am Arbeitsplatz abgeben, sich in Harmonie mit der Person, die wir zu Hause sind, befinden muss. Nun, ganz in diesem Sinne war Iwan schrecklich bis ins Mark. Er war keiner, der in der Arbeit gnadenlos Blutbäder anrichtete, um dann nach Hause zu kommen und mit seinen Kindern heile Welt zu spielen. Weit gefehlt; bei einem Streit mit seiner hochschwangeren Tochter verprügelte er sie so, dass sie eine Fehlgeburt erlitt. Sein Sohn war der Meinung, das Verhalten seines Vaters sei inakzeptabel, und konfrontierte ihn. Rückblickend lässt sich sagen, dass das ein Fehler war. Iwan zog seinem Sohn seinen Spazierstock über den Schädel und erschlug ihn.

Doch noch ein paar Worte zu diesem Ansatz der »weichen Führung«. Hütet euch vor den Weicheiern und ihren Lehren. Wir werden »Weichei« als Gegenbegriff zu »Tyrann« verwenden. Weichei-Chefs meinen es gut, sind ernst, ineffektiv, langsam, sor-

gengeplagt und *mögen* ihre Mitarbeiter zu allem Überfluss wahrscheinlich auch noch. Sie werden Ihnen erzählen, dass Sie, um jemanden zu motivieren, erst dessen innere Mechanismen verstehen müssen. So weit würde Iwan noch zustimmen.

Doch er würde argumentieren, dass, wenn Sie jemandem anbieten, ihm seine inneren Mechanismen zu zeigen, indem Sie ihm beispielsweise den Unterleib aufschlitzen, diese Person wahrscheinlich höchst motiviert wäre, alles zu tun, was Sie sagen. Die Weicheier werden Ihnen empfehlen, Fehler als »Gelegenheiten zum Lernen« aufzufassen. Iwan würde das wiederum nur ein klein wenig modifizieren und sagen, Fehler seien eine großartige »Gelegenheit, jemandem eine Lektion zu erteilen«. Zwischen dem Ansatz der Weicheier und der Schrecklichen bestehen einige subtile Differenzen, und ich hoffe, dass Sie im Verlauf dieses Buches lernen, diese zu bemerken. Doch für den Moment lassen Sie uns unseren Feind durch einen kurzen Blick in das Handbuch über Weichei-Chefs kennenlernen. Die Weichei-Chefs

- ▶ legen den Kopf schief, wenn Sie ihnen zuhören, und setzen ein bedachtes Gesicht auf,
- ▶ nicken bestätigend, wenn Sie reden (so versuchen sie, Ihnen zu zeigen, dass sie zuhören und dass Ihre Worte ihnen wichtig sind),
- ▶ stellen kindische, talkshowhafte Fragen wie »Wie geht es dir damit?«,
- ▶ fühlen sich durch grobe Witze und Fluchen schnell beleidigt,
- ▶ bezeichnen physische Gewalt als »inakzeptabel«,
- ▶ reden Mitarbeiter mit Vornamen an, möglicherweise sogar mit Spitznamen,
- ▶ haben ein Bild ihrer Familie im Büro,
- ▶ sind schnell mit Lob bei der Hand, selbst wenn nichts Besonderes erreicht worden ist, und
- ▶ reden gern über Urlaub.

Wenn die Person, der Sie gegenüber sitzen, auch nur einige dieser Charakteristika an den Tag legt, haben Sie es höchstwahrscheinlich mit einem Weichei-Chef zu tun. Diese armen, fehlgeleiteten Seelen haben Führung unglücklicherweise als Beliebtheitswettbewerb fehlinterpretiert. Es liegt ihnen wirklich am Herzen, dass ihre Mitarbeiter sie mögen. Ich weiß! Es ist verrückt, aber versuchen Sie gar nicht erst, ihnen den Kopf zurechtzusetzen, denken Sie daran, dass es nicht Ihre Aufgabe ist, andere auf ihre Schwächen hinzuweisen. Ihre Aufgabe ist es, diese Schwächen zu identifizieren und herauszufinden, wie Sie sie ausnutzen können. Wenn Sie beispielsweise ein paar wirklich nutzlose Leute loswerden wollen und sie sie aus Gründen, die nur die Personalabteilung kennt, nicht feuern können, dann geben Weichei-Chefs herrliche Kandidaten ab, bei denen Sie diese Nichtsnutze abladen können. Natürlich sagen Sie den Weicheiern nicht, dass es sich um Idioten handelt, Sie sagen ihnen, es sei ein Entwicklungsprojekt. Nein, versuchen Sie nicht, den Weicheiern den rechten Weg zu zeigen, die bringen es ohnehin nie zum CEO. Und ein weiteres Weichei, das sich zum Tyrannentum bekehrt, ist nur ein Konkurrent mehr auf Ihrem Weg.

Wenn Sie in den Künsten der Schrecklichkeit nicht schon äußerst bewandert sind, dann ist zu erwarten, dass Sie hin und wieder vor den Ratschlägen dieses Buchs erschauern. Machen Sie sich keine Sorgen. Das ist nur das Weichei in Ihnen, das sich Gehör zu verschaffen sucht. In uns allen schlummert ein Weichei. Es liegt direkt hinter dem Knie. Wenn Sie das nicht glauben, dann schleichen Sie sich doch mal an jemanden an und geben Sie ihm einen Stoß hinter die Knie. Das Opfer wird einknicken und rückwärts umfallen, ganz so wie ein Weichei-Chef, wenn man eine Gehaltserhöhung oder einen Aufschub bei Projekt-Deadlines von ihm fordert. Wenn Sie nach der Lektüre dieses Buches feststellen, dass Sie sich noch immer wie ein Weichei verhalten, dann sollten Sie über eine Weichei-Entfernungs-OP nachdenken.

Umgekehrt haben wir alle auch ein inneres Reservoir an Tyrannentum; es liegt in der Nähe der Milz, die wiederum, wie wir alle

wissen, in der Nähe des Herzens liegt. Oder des Magens. Aber bestimmt nicht in unseren Beinen. Das Ziel des Despoten besteht darin, sein inneres Schrecklichkeitsreservoir aufzustocken und das Weichei in sich zum Verschwinden zu bringen. Das braucht Zeit und harte Arbeit (siehe Kapitel 5 »Jeden Tag ein bisschen tyrannischer«), doch letzten Endes zahlt es sich auf finanzieller wie auf geistiger Ebene aus. Denken Sie nur, wie viel Geld Sie verdienen UND wie viele Menschen Sie gebrochen haben werden!

Also: Immer wenn Ihr inneres Weichei zu schreien beginnt – SCHLAGEN SIE ES NIEDER! Sie wissen, dass Führerschaft kein Beliebtheitswettbewerb ist. Logischerweise muss es sich dabei also um einen *Unbeliebtheitswettbewerb* handeln. Was wären Sie lieber: Ein kriecherischer, übersensibler, triefäugiger, weinerlicher, verschwitzter Weichei-Chef oder ein sauber zurechtgestutzter, robuster, entschiedener, ehrfürchtig behandelter, gut gekleideter, schlanker und attraktiver Tyrann? Die Antwort auf diese Frage kennen Sie bereits, Sie wurden geboren, um zu leiten, geboren, um mit Schrecken zu führen.

Die Leute werden Ihren Namen hören und mit den Knien zittern (das ist ihr inneres Weichei, das schon vor dem Gedanken an die Konfrontation mit einem *echten* Anführer bebzt). Sie werden ihre Schreibtische oder selbst ganze Gebäude aufräumen, wenn sie nur daran denken, Sie könnten eine Stippvisite machen. Gescheiterte Projektleiter werden lieber Selbstmord begehen, als sich Ihrem Zorn zu stellen. Wenn Sie wollen, dass sich der Puls Ihrer Mitarbeiter beschleunigt, müssen Sie lediglich eine Augenbraue heben. Eine halbe Geste mit der Hand Ihrerseits wird den Sekretärinnen hysterische Anfälle zusätzlicher Kopierarbeiten bescheren. Leute, die Ihnen übergeordnet sind, werden Krümel von den Stühlen herunterkehren, auf denen Sie sitzen werden. Und der Stuhl, auf dem Sie gesessen sind, wird noch lange, nachdem Sie den Raum verlassen haben, mit erhöhter Ehrfurcht und Sorgfalt behandelt.

So sieht Präsenz aus. Das ist Macht. Das ist Schrecklichkeit.

Na los, probieren Sie's aus, wie einen Mantel. Stellen Sie sich vor einen Spiegel und sagen Sie: »Erheb dich, [Namen einfügen], der

Schreckliche.« Wie fühlt sich das an? Lassen Sie sich von dem Wort und allem, was damit einhergeht, überspülen, und reinigen Sie sich so von Ihrem inneren Weichei. (Wenn Sie die Dinge gern wörtlich nehmen und mit der nötigen Vorstellungskraft zu kämpfen haben, versuchen Sie es mit einem Bad im frischen Blut von Kitzen oder Welpen – das hat einen ähnlichen Effekt und wird die Person, die sich um Ihre Kleidung kümmert, ein wenig zum Nachdenken bringen.)

Ich kenne Sie. Ich kann in Sie hineinschauen und ich weiß, dass Sie nach Macht, Einfluss und Kontrolle gieren. Man hat Sie niemals darin bestärkt, das zu kultivieren, sodass diese Sehnsucht flackert wie eine Kerzenflamme in stürmischer Nacht. Manchmal träumen Sie davon, wie es wäre, die absolute Macht über das Leben anderer zu haben, andere voranzubringen oder sie zu Boden zu werfen, die größten Belohnungen und größten Strafen aus reiner Laune heraus zu verteilen. Lassen Sie diese Flamme nie im Wind des modernen Weicheitums erlöschen, sondern nähren Sie sie von heute an, füttern Sie sie, stärken Sie sie und sehen Sie zu, wie sie erst zu einer stetigen Flamme und mit der Zeit zu einem heißen Feuer heranwächst, das über Ihr Team hinausreichen wird, ja sogar über Ihre Abteilung und Ihre ganze Organisation.

Breiten Sie Ihre schrecklichen Flügel aus und fühlen Sie Ihre Kraft – es ist an der Zeit, flügge zu werden und sich in die Lüfte zu erheben. Und wenn sich Ihr Schatten über das Land unter Ihnen legt, werden die Menschen in ihre Häuser fliehen, die Tiere werden winseln und sich hinkauern, der Wind wird nicht länger durch die Blätter rascheln und alles wird still werden. Sie haben die Position, Sie haben die Macht – ergreifen Sie sie.

Auftritt: Der Tyrann.

Kapitel 1 – Lektionen in Tyrannei

- ▶ Es ist sicherer, gefürchtet als geliebt zu werden.
- ▶ Wenn Sie Leute bestrafen, dann achten Sie darauf, noch jemanden Zusätzlichen zu bestrafen – am besten Unschuldige, um Ihrem Anliegen Nachdruck zu verleihen.
- ▶ Führung ist kein Beliebtheitswettbewerb, also muss es ein *Unbeliebtheitswettbewerb* sein.
- ▶ Hüten Sie sich vor Weicheitum und Weichei-Chefs – aber versuchen Sie *auf keinen Fall*, diese auf den rechten Weg zu bringen.

Natürlich hat niemand Lust, ein schrecklicher Anführer im üblichen Wortverständnis zu sein, so wie ich kein schlechter Tennisspieler sein will. Wir müssen unser Verständnis von »schrecklich« umpolen. Wir sollten uns nach diesem Titel sehnen, ihn begehren, danach gieren. Wir wollen DER SCHRECKLICHE CHEF werden.

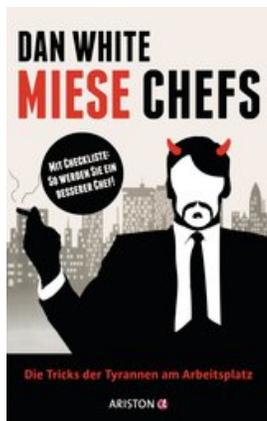
Kapitel 2

Argumente für die Tyrannei

Im letzten Kapitel haben wir uns den Begriff »Tyrannei« zurück-erobert. Tyrannei ist also etwas, zu dem wir emporstreben können, etwas Beeindruckendes, etwas, an dem wir Anteil haben wollen. Emotional macht das alles Sinn. Doch der Tyrann lässt sich seine kalte, harte Logik nicht von Emotionen verhüllen. Wir müssen uns die Frage stellen: Macht es im 21. Jahrhundert Sinn, zum Tyrannen zu werden? Nur weil es bei Iwan in den 1560er-Jahren funktioniert hat, bedeutet das noch lange nicht, dass es sich ohne Weiteres übertragen lässt. Die Geschichte zeigt, dass es zwei entscheidende Bedingungen gibt, die erfüllt sein müssen, bevor Tyrannei wirklich sinnvoll ist. Sehen wir sie uns an:

1. Unsicherheit

Diktatur nährt sich von Unsicherheit. Wenn ein hoher Grad von Unsicherheit herrscht, gibt es fast nichts, mit dem Sie als Chef nicht durchkommen können. Das liegt daran, dass sich die Leute höchst unwohl fühlen, wenn sie sich Veränderungen gegenübersehen. Sofort fürchten sie das Schlimmste und gehen davon aus, dass sie etwas verlieren werden, das ihnen wichtig ist. Die Befürchtung eines potenziellen Verlusts ist schlimmer als der Verlust selbst; denken Sie nur an das Gefühl, bevor Sie ein Pflaster abreißen wollen oder an die paar Augenblicke auf einem hohen Sprungbrett, kurz vor dem Absprung. Ein Chef, der den Wandel oder auch den Verlust beschleunigen kann, wird fast immer als gut betrachtet. Tyrannen können daraus zwei nützliche Lektionen ziehen. Erstens: Je unsicherer die Situation, desto größer die Freizügigkeit, mit der Sie Ihr Tyrannentum ausüben können. Fast alles, was den Leuten auch nur einen Hauch Sicherheit gibt, können



Dan White

Miese Chefs

Die Tricks der Tyrannen am Arbeitsplatz

DEUTSCHE ERSTAUSGABE

Gebundenes Buch mit Schutzumschlag, 304 Seiten, 13,5 x 21,5 cm
ISBN: 978-3-424-20074-4

Ariston

Erscheinungstermin: August 2012

Gegen diese Chefs war Iwan der Schreckliche ein Weichei!

Von »Mad Men« bis »Stromberg«: Schlechte Vorgesetzte haben Millionen von Fans – aber wer möchte schon für so jemanden arbeiten oder gar selber als Büroekel gelten? Ganz sicher niemand, der eigentlich ein guter Chef sein will. Und da es schon immer einfacher war, an einem schlechten Beispiel zu lernen, wie man es nicht machen sollte, als einem unerreichbaren Vorbild nachzueifern, zeigt Dan White äußerst unterhaltsam, was die miesesten aller Chefs so treiben.

Die eigenen Mitarbeiter völlig grundlos und ohne Vorwarnung niederzumachen kommt Ihnen ungerecht und gemein vor? Das ist noch gar nichts! Wer von Dan White Ratschläge für ein harmonisches Arbeitsklima erwartet, wird sich wundern. Hier gibt es keine seitenlangen Anweisungen, was eine vorbildliche Führungskraft ausmacht. Stattdessen werden mit viel Ironie und schwarzem Humor die kruden Machenschaften der Tyrannen am Arbeitsplatz durchleuchtet, damit man endlich die üblen Tricks durchschaut, mit denen sie ihre Mitarbeiter plagen. Und damit alle Chefs, Führungskräfte und Teamleiter wissen, wie sie es besser machen!