

KEINE ANGST VOR GROSSEN TIEREN

Hierarchien lassen sich nicht wegdenken. Probleme damit sind allerdings hausgemacht. Für Chef und Mitarbeiter gilt nämlich dieselbe Regel: Respekt

Nun ist Franz Beckenbauer weder mein Vorgesetzter, noch bin ich FC-Bayern-Fan. Dennoch überkam mich ein mildes Unbehagen, als die hellste deutsche Lichtgestalt neulich frühabends in der Schumann's Bar auftauchte, seinen Autoschlüssel neben meinen legte und einfach so einen Espresso bestellte. Klar, wir sind beide Menschen. Doch diese Promis lösen in einem – ob man will oder nicht – einen Verhaltensnotstand aus. Soll man so tun, als hätte man sie noch nie gesehen? Empfiehlt sich ein Knicks mit Handkuss? Oder zahlen und gehen? Um ein Autogramm bitten – natürlich für die Kinder daheim? Anbiedern, so die Marke „Jo, servus, ist denn heit scho Weihnacht?“ Allemal, als die einzigen Gäste standen wir halt rum, taxierten, betrachteten abwechselnd unsere Schuhspitzen und die Flaschen an der Theke und irgendein winziger Anlass, ein Lächeln vielleicht oder eine hübsche vorbeigehende Frau, brachte uns in den Small Talk und daraus wurde eine heitere Unterhaltung über Afrika, Fußball, Ehen und Weißweine. Als wir uns dann zum Abschied statt einer Visitenkarte die Hand gaben, hatte ich das Gefühl, dass auch der Kaiser froh war, einfach nur normal mit einem halbwegs normalen Menschen gesprochen zu haben.

Fakt ist, dass wir seit Jahrtausenden in einer streng hierarchischen Ordnung leben. Gesellschaft, Kirche, Politik, Militär, Wissenschaft und unser Arbeitsleben sind geprägt von der Tatsache, dass es eine kleine Schicht von Privilegierten gibt und Heere von Befehlsempfängern. Bis weit ins letzte Jahrhundert konnten Adel und Klerus diese historischen Pfründe nahezu störungsfrei verwalten und

sich zudem mit Pomp und Gloria inszenieren. Preußens antiquierte Kasernenhof-Arroganz (Wilhelm Zwo hielt eine Ehe zwischen einem Prinzen und einer Bürgerlichen so unmöglich wie die biologische Verbindung zwischen einem Schwan und einer Gans) und der von der damaligen Elite begünstigte Amoklauf der Nazis haben im kollektiven deutschen Seelenapparat ihre Spuren hinterlassen; Angst vor Autorität, bravuröser Kadavergehorsam und Heldenverklärung. Bis die Generation 68 die alten Pariser Parolen von „Freiheit, Gleichheit,

Brüderlichkeit“ auf die Straßen unserer Metropolen trug, ließ sich das Credo der deutschen Heim- und Schulpädagogik etwa so verdichten: „Kind, schweig. Fall nicht auf. Wehr dich nicht. Und zahl es denen zurück, wenn du später mal oben angekommen bist.“

Darin wurzelt sowohl die schäbige Chuzpe mancher arrivierter Nadelstreiffenniten der 1990er-Jahre wie auch das nicht minder kindische Modell der Rache des kleinen Mannes. (Und trotz der rebellischen Dekaden zwischen 1965 und 85 braucht man ja heute nur spaßeshalber



mit einer wichtigen Bekleidung nebst eingesticktem „Prof. Dr. Dralle“-Namenszug auf Menschen zugehen, worauf die sofort einen auf 170/120 erhöhten Blutdruck aufweisen. Weißkittel-Hypertonie nennt man diese massenhafte Akademikerverklärung all der eingebildeten Kranken.) Allemal: Es gab damals kurz frischen Wind vom Ku'damm bis hoch in die Chefetagen, die Privilegiengesellschaft schien am Ende, alles redete und träumte von flachen Hierarchien, Bildung für alle, Chancengleichheit, Transparenz, Solidarität. Wenn man sich heute speziell an die seltsamen sieben blassen Jahre des rot-grünen Bündnisses erinnert, dann fällt einem zunächst die wirre Metamorphose des Exstraßenkämpfers und Power-Joggers Fischer ein, der sich in kürzester Zeit zum Chef-Albtraum seiner Angestellten im AA entwickelte. Und des Brioni-Kanzlers spektakulärer TV-Abgang, als er sein Hochamt an eine Frau aus der Ex-DDR abtreten musste und sich wie ein Kind weigerte, sein Spielzeug herzugeben. Es muss schmerzen, auf der Hierarchieleiter ein paar Sprossen runterzurutschen.

Zwei Phänomene sind uns aus jener turbulenten Zeit geblieben: Zum einen ein eher proletarisch geprägter VIP-Inner-Circle aus den 500 immergleichen plappernden TV-Talkern, die es über Sport, Medienjobs und Showbiz nach oben geschafft haben und eine teilweise unerträgliche Parvenü-Dominanz über das Land ausschütten. Die andere Erbschaft ist ein neuer Typ von Chef, ein eher sozial-humanistisch geprägter Softie, der sich bemüht, seine Leute zu verstehen, und sie dazu motiviert, das Beste aus sich zu machen, der diskutiert, der zum Nachdenken einlädt, der eine Wohlfühlfirma leiten will und kein Schlachtschiff. Ein Bekannter, Verlagschef in Berlin, erzählte mir neulich folgende Geschichte: „Da habe ich also ein paar Redaktionen zu führen, die sich alle souverän und gleichbenig und cool und teammäßig

geben. Und übers Wochenende hab ich ihnen ein neues Projekt entwickelt, bewusst dämlich, lieblos, uninspiriert, sprich unter aller Sau und etwas, wo jeder von denen sagen müsste: Sorry, lieber Herr Chef, aber das ist meines Erachtens unvorzeigbar, unverkäuflich, eine Katastrophe. Tja, und dann präsentiere ich am Montagmorgen meinen Powerpoint-Schwachsinn und bitte um Wortmeldungen. Und was höre ich? Klasse, super, mutig, tolle Idee. An jenem Tag habe ich fast den Glauben an die Menschheit verloren. Sehnen sich die Menschen eigentlich nach Angst und Unfreiheit?“ Halten wir uns hier nicht mit der Betrachtung cholerischer ungerechter Chefs auf, auch nicht mit der der chronischen Neider oder Berufsmotzer. Hierarchie provoziert einen opulenten Katalog an Reibung, Konflikt und Aggression und verlangt von allen Betroffenen einen großartigen und stilvollen gegenseitigen Umgang. Denn die Rangordnung besteht und jeder, der mit ihr zu tun hat, tut gut daran, sie in ihrer wahren Bedeutung möglichst höflich zu bedienen. Dabei sehen die Anforderungen an beide Seiten ziemlich ähnlich aus. Und wenn wir mal dabei bleiben, dass sich im Firmenfahrstuhl oder in einem symbolischen Wartezimmer anderer Art plötzlich Topmanager und unterer Angestellter über den Weg laufen und kurz verhaftet bleiben, dann appelliert diese Situation an jeden, seine charakterliche Basis abzurufen. Also Angst und Distanz, Misstrauen und Desinteresse einem grundsätzlichen Wohlwollen und Respekt zu opfern. Ein Chef, der seine Leute prinzipiell für Dummköpfe hält, ist menschlich ebenso gescheitert wie der fauchende Eckkneipen-Querulant. Es geht weiterhin darum, sich mit seiner – zumindest aktuellen – Rolle angefreundet zu haben, ob als manisch vom Volk Begaffter oder als unbekannter No-Name-Held der Arbeit. So ganz ohne eigene Verantwortung landet nämlich selten einer dort, wo er ist. Es

setzt sich fort damit, die andere Position zu akzeptieren, statt sie im Geiste zu demontieren. Man kann keine Hierarchie dadurch knacken, dass man als Sekretärin den wenig geliebten Chef nackt in der Dusche imaginiert. Und es nützt dem Chef nichts, wenn er mit Rotary-Freunden über den typisch deutschen Neidkomplex fabuliert. Im Leben zwischen Oben und Unten ist fast alles Ursache und Resultat zugleich und das probateste Medium, sowohl für individuelles Glück wie für die gemeinsame soziale Frage, ist es, wenn sich jeder zunächst mit seinem realistischen Selbstwert anfreundet. Es geht darum zu wissen, wer wir sind, was wir können, was wir erreicht haben, warum wir dort sind, wo wir sind. Und darum, dem anderen mit Toleranz zu begegnen. Egal ob man sich am Fuß oder am Ende der uns alle verbindenden Hierarchieleiter befindet – Fakt ist, dass kein Leben spannender, inspirierender und herausfordernder sein kann als das eigene.

WOLF REISER

5 TIPPS FÜR DEN UMGANG MIT HIERARCHIE

- 1** Respekt und Höflichkeit gilt für alle. Von oben nach unten und von unten nach oben. Das betrifft auch Standards wie grüßen, bitten, danken.
- 2** Sympathien zwischen Mitarbeitern unterschiedlicher Hierarchiestufen kann/muss man nicht verbergen. Sie darf aber nicht zu Bevorzugung ausarten.
- 3** Nach oben buckeln, nach unten treten ist die Falle des mittleren Managements. Macht sehr unbeliebt und ist extrem unprofessionell.
- 4** Sollte es zu Konflikten zwischen Mitarbeitern einer Hierarchieebene kommen: immer erst versuchen, diese selbst zu lösen. Gelingt das nicht, geht man zum Vorgesetzten – gemeinsam!
- 5** Trifft man seinen Chef/Mitarbeiter zufällig in privatem Rahmen: souverän und locker bleiben, nicht wegducken, kurz smalltalken, den anderen (etwa seinem Partner) vorstellen. Man muss sich ja nicht gleich anfreunden.