
Boss-Spiele

„Ich dulde keine Jasager um mich herum. Ich will Leute, die klar und deutlich ihre Meinung sagen – auch wenn es sie ihren Job kostet.“

Samuel Goldwyn Meyer

Für viele sind Boss-Spiele der Inbegriff des abstoßenden Machtspiels. Denn alles dreht sich nur darum, den „Boss“ in seiner Machtfülle zu bestätigen – und das geht natürlich immer auf Kosten von all denen, die dem Boss untergeordnet sind. Der Boss spielt sich auf, zeigt Härte und lässt seine Mitarbeiter für sich springen. Er kommandiert sie herum, benimmt sich rücksichtslos, duldet keinen Widerspruch. Er pflegt seine Eitelkeit, reibt uns seine Statussymbole aufdringlich unter die Nase und lässt sich selbstherrlich loben, bis die Balken brechen. Vernünftige Menschen rümpfen darüber die Nase und halten solche Allüren für albern und sowieso für längst überholt. Heute werde doch eher partnerschaftlich geführt, die Eigenverantwortung gestärkt, Widerspruch und Kreativität gefördert (→ SoftPower-Spiele, Seite 193). Wer sich da mit Boss-Spielen hervortut, der macht sich unbeliebt, ja sogar lächerlich, ist immer wieder zu hören, gerade von Führungskräften. Auch in der Managementliteratur taucht der „Boss“ allenfalls als Karikatur auf, die so ziemlich gegen alle Prinzipien erfolgreicher Führung verstößt. „Bossing“ (das Spielen von Boss-Spielen) genießt ungefähr die gleiche Wertschätzung wie Mobbing.

Aber seltsam: Wenn man sich näher umhört, hat man nicht gerade den Eindruck, als würden Boss-Spiele von der Bildfläche verschwinden. Sie erfreuen sich nach wie vor großer Beliebtheit. Und zwar nicht nur bei den „Old Boys“, die die Zeichen der Zeit noch nicht erkannt haben. Womöglich sind die Boss-Spiele sogar eher auf dem Vormarsch als auf dem Rückzug. Die Zeiten sind hart, die Umgangsformen werden ruppiger, da muss man sich als Vorgesetzter von Zeit zu Zeit mit einem beherzten Boss-Spiel Respekt verschaffen. Darüber hinaus lassen sich diese Spiele durchaus mit anderen, weicheren Machtspielen kombinieren. Man kann also führungstechnisch auf dem neuesten Stand sein, sich als Teamplayer feiern lassen oder als „oberster Dienstleister“, dessen angebliche Erfolgsformel lautet: „Dienen plus leisten“. – Und man kann dennoch seine Boss-Spiele treiben. Vielleicht liegt ja in der Abwechslung verschiedenartiger Machtspiele ein ganz eigener Reiz.

Spielend an der Macht bleiben

Wozu braucht man überhaupt Boss-Spiele? Können wir nicht auf sie verzichten und wie erwachsene Menschen miteinander umgehen? Vermutlich ist das nicht so einfach. Denn erstens bereiten Boss-Spiele der Hauptperson viel zu viel Vergnügen. Und zweitens haben sie auch ihren Sinn: Sie vereinfachen unsere komplizierten menschlichen Beziehungen. Sie zeigen unmissverständlich, wer hier das Sagen hat und wer sich unterordnet. Wer mit Erfolg seine Boss-Spiele betreibt, der festigt damit seine Machtstellung. Er muss nicht argumentieren, er muss nicht überzeugen, er sagt einfach, was gemacht wird. Und auch wenn er es nicht sagt, so gibt er zu erkennen, dass die anderen ihn nicht übergehen können, sondern dass sie es sind, die sich nach ihm richten müssen.

Macht muss ausgeübt werden, sonst schwindet sie dahin. Wir haben es bereits angesprochen: Führungskräfte, die sich kaum noch einmischen, sondern das Feld anderen überlassen, verlieren an Einfluss und werden überspielt. Sie müssen sich erst mühsam wieder in den Lauf der Dinge einschalten. Boss-Spiele geben dem Vorgesetzten hingegen die Möglichkeit, auf relativ ungefährliche Weise im Spiel zu bleiben. Er muss gar nicht viel bewirken, er muss nicht ständig eingreifen und den ganzen Laden durcheinander bringen, um derjenige zu bleiben, an dem niemand vorbeikommt.

Signal für die Rivalen

Zugleich richten sich Boss-Spiele an mögliche Rivalen. Der Boss zwingt sie, sich ihm zu unterwerfen, auch wenn es sich dabei nur um Lappalien oder symbolische Gesten handelt. Solange sie das Spiel nach seinen Regeln mitspielen, bleibt seine Machtposition gefestigt. Doch sind es die Nuancen, auf die es ankommt und für die ein Boss-Spieler feine Antennen braucht. Bröckelt die eigene Macht, drückt sich das auch in den Boss-Spielen aus. Für Außenstehende vielleicht gar nicht zu erkennen, tut ein Mitspieler nicht mehr als nötig, um dem Boss gerade noch seine Anerkennung zu zeigen. Der Vorgesetzte kann das als Kampfansage verstehen – oder sich entschließen, diese subtile Provokation zu übergehen, um sich bei nächster Gelegenheit zu revanchieren. So gesehen eignen sich Boss-Spiele nicht nur dazu, die eigene Macht zu festigen, sondern auch dazu, sie zu überprüfen.

Belohnung für den Aufstieg

Kaum irgendwo sonst kommt die Freude, ja der Genuss von Macht so deutlich zum Vorschein wie in den Boss-Spielen. Sie stellen eine Art von Belohnung dar, die derjenige bekommt, der die Führungsposition innehat. Damit sind diese Spiele auch ein Signal für alle, die noch nicht den Boss spielen dürfen: „Seht her, wenn ihr erst mal meine Position erreicht hat, dann dürft ihr euch genauso aufführen wie ich. Also, auf die Knie. Sonst wird das nichts mit dem Aufstieg.“

Zu einem großen Teil hängt es von der betreffenden Organisation ab, inwieweit Boss-Spiele möglich oder sogar unumgänglich sind. Jede Organisation hat ihre eigene Kultur, die das Verhalten ihrer Mitglieder prägt. Betreiben die oberen Ränge ungeniert ihre Boss-Spiele, dann werden Sie es schwer haben aufzusteigen, ohne selbst solche Spielchen zu inszenieren. Verzichten Sie darauf, könnte Ihnen das als Führungsschwäche ausgelegt werden. Ihnen fehle der Biss, der Killerinstinkt oder schlicht das Interesse an der Macht, wird dann gerne unterstellt. Die Konkurrenz wittert ihre Chance und macht Ihnen das Leben schwer, weil sie Sie für schwach hält.

Weit schwieriger ist es für eine Organisation, solche Boss-Spiele zu unterbinden. Dazu ist eine bestimmte Kultur erforderlich: Von den Führungskräften wird erwartet, dass sie respektvoll mit den Mitarbeitern umgehen. Wer das nicht tut, bekommt Probleme. Und die Mitarbeiter werden ermutigt, sich gegen Boss-Spiele zur Wehr zu setzen. Oft stehen solche hehren Grundsätze allerdings nur auf dem Papier oder auf den Kaffeetassen (damit die Büromachiavellis sie immer vor Augen haben). Die alltägliche Erfahrung der Mitarbeiter sieht ganz anders aus. Aber die allein ist entscheidend: Wie geht es in der Organisation zu? Wer kommt nach oben und durch welches Verhalten? Bekommen Vorgesetzte einen Rüffel, wenn sie ihre Mitarbeiter rücksichtslos behandeln – oder hat es dann doch keine Folgen, weil die „harten Hunde“ ihre Abteilung so gut „im Griff“ haben und die Zahlen stimmen? Werden die harten Hunde am Ende noch befördert, dann wird dadurch eben auch ein bestimmtes Führungsverhalten belohnt. Auf diese Weise kann die vorhandene Organisationskultur sogar kippen. Denn die harten Hunde und Boss-Spieler bringen vorzugsweise ihresgleichen auf Führungspositionen. Und die anderen Vorgesetzten werden keine unüberwindlichen Probleme damit haben, sich umzustellen. Sie sprechen nur noch selten über den Teamgedanken und die Mitarbeiterorientierung, sondern schwärmen von Biss, Schärfe und Rücksichtslosigkeit. Auch ihr natürlicher Feind ist der Gutmensch, der mit seinen guten Absichten so viel Unheil über die Welt gebracht hat.

Der Kekstest

Es scheint eine natürliche Neigung im Menschen zu geben, sein Verhalten und seine Einstellung zu ändern, sobald er Macht verliehen bekommt. Die Sozialpsychologin Deborah Gruenfeld von der Universität Stanford hat diese Veränderungen gründlich untersucht. Unverkennbar deuten sie in Richtung Boss-Spiele. Wir werden rücksichtsloser, kümmern uns nicht mehr darum, was andere von uns denken (was ja auch sein Gutes hat), und wir betrachten andere Personen nicht so sehr als Menschen mit eigenen Interessen und Rechten, sondern sie erscheinen uns zunehmend als die Mittel, die wir brauchen, um unsere Ziele zu erreichen. Anders gesagt, unsere Mitmenschen werden zu unseren Spielfiguren. Wie rasch so etwas geschehen kann, hat Gruenfeld in einem Experiment gezeigt, bei dem Gruppen aus jeweils drei Studenten über umstrittene Themen diskutieren sollten. Einer der Studenten wurde durch Losentscheid dazu bestimmt, die Empfehlungen der beiden anderen zu bewerten. Er oder sie hatte also ein winziges Stück Macht verliehen bekommen. Doch das reichte aus. Als eine halbe Stunde später eine Schale mit fünf Keksen auf den Tisch gestellt wurde, griffen die „mächtigen“ Studenten deutlich häufiger zu, kauten mit offenem Mund und fanden nichts dabei, sich selbst und den Tisch zu bekrümeln. Anders gesagt, ein unbedeutender Machtvorsprung genügte, um sie ihre guten Manieren vergessen zu lassen und das einzige an sich zu reißen, was es in diesem Experiment zu ergattern gab: Kekse.

Den Sklaven vorführen

Dies ist ein effektvolles Boss-Spiel, bei dem es darum geht, dem Publikum zu zeigen, wie gut man seine Mitarbeiter im Griff hat. „Den Sklaven vorführen“ ist ein Spiel für die Vorderbühne (→ Seite 27). Es richtet sich an ein Publikum und eignet sich besonders gut, um andere Führungskräfte, Geschäftspartner oder fachfremde Besucher zu beeindrucken. Gelegentlich wird es aber auch gespielt, um neuen Mitarbeitern zu demonstrieren, „wie hier der Wind pfeift“ – und dass sie nur vorankommen können, wenn sie sich dem Boss bereitwillig unterordnen.

Mitspieler

Es sind zwei Rollen zu besetzen: Der „Boss“ wird selbstredend von Ihnen gespielt, wenn Sie dieses Spiel initiieren. Und dann gibt es eben noch den „Sklaven“. Meist ist es tatsächlich nur einer. Das erleichtert das Spiel und macht es auch für das Publikum übersichtlicher. Wenn sich das Spiel jedoch länger hinzieht, kann es die Wirkung erhöhen, noch einen oder zwei nachgeordnete Sklaven vorzuführen. Im All-

gemeinen sind die Darsteller des Sklaven im Bilde, welche Rolle ihnen zugeordnet ist. Das ist natürlich nicht vorher abgesprochen, sondern sie wissen aus Erfahrung, wie Sie sich bei solchen Gelegenheiten benehmen. Manche Boss-Spieler lieben es allerdings, ihre Mitarbeiter mit diesem Spiel zu überfahren, was ein wenig riskant ist. Denn das Spiel fällt in sich zusammen, wenn der vermeintliche Sklave einfach nur auf dem Schlauch steht. Auf der anderen Seite eignen sich solche Überraschungsaktionen, um auch dem betreffenden Mitarbeiter ein wenig auf den Zahn zu fühlen (→ Der Knicktest, Seite 71).

Spielverlauf

Gelegenheiten für das „Den Sklaven vorführen“-Spiel gibt es viele. Entscheidend ist, dass der Boss und sein Mitarbeiter gemeinsam auftreten: Bei einer Besprechung, bei einer Konferenz, auf Geschäftsreise. Außerdem ist Publikum erforderlich, denn das soll ja beeindruckt werden. Im Prinzip sind unterschiedliche Szenarien denkbar: Der Boss steht im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit, gerät kurz ins Stocken, weil ihm, sagen wir, eine bestimmte Information gerade nicht einfallen will, er die Seite sieben seines Vortrags im Taxi vergessen hat oder das Glas Wasser vor ihm nicht die gewünschte Menge an Kohlensäure enthält. Nur eine kleine Geste genügt, der Boss schaut auf, wendet den Kopf und schon eilt – für alle gut sichtbar und doch um Unsichtbarkeit bemüht – der Sklave herbei, um das Problem zu beheben. Oder auf die Frage: „Wie hoch war noch das Umsatzplus im dritten Quartal, Frau Goldbach?“ antwortet die Angesprochene wie aus der Pistole geschossen: „Sieben-Komma-drei Prozent, Herr Huber!“

Es geht aber auch umgekehrt: Der Sklave steht im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Er hält ein Referat oder moderiert eine Veranstaltung. Häufig sitzt der Boss noch nicht im Publikum, er verspätet sich, schließlich hat er wichtigere Dinge zu tun, als sich das Referat seines Sklaven anzuhören. Er betritt den Raum, was nicht unbemerkt bleibt, besetzt einen der hinteren Plätze und verfolgt mit demonstrativem Desinteresse die Ausführungen des Sklaven, die, um den Effekt zu erhöhen, brillant sein sollten. Der Boss gibt sich hingegen gelangweilt, klappt beispielsweise sein Notebook auf, um einige E-Mails zu beantworten. Erst gegen Ende der Veranstaltung greift er ein, um über die Leistung seines Sklaven einige herablassende und zugleich anerkennende Bemerkungen zu machen, denn natürlich darf niemand den Eindruck bekommen, dass der Sklave eine Niete sei. Also, ein bisschen Lob muss sein. Aufgabe des Sklaven ist es, diese Worte ehrfürchtig bis unterwürfig entgegenzunehmen. Bei den Zuhörern soll der Eindruck entstehen: Dieser Mensch, der so eine souveräne Leistung abgeliefert hat, beugt sich seinem Herrn und Meister.

Der Boss darf, ja, er sollte seinen „Sklaven“ etwas rauer anfassen, streng und schroff zu ihm sein. Das Publikum soll ruhig den Eindruck bekommen, dass er nicht gut mit ihm umgeht. Darin zeigt sich ja seine Macht. Er ist der Boss. Sein Mitarbeiter ist ihm geradezu ergeben. Er braucht nur mit dem Finger zu schnippen, schon ist sein dienstbarer Geist zur Stelle, um ihm jeden Wunsch zu erfüllen.

Beliebt sind auch Wortwechsel wie: „Bis wann können Sie uns den Bericht liefern, Herr Möbius?“ Hilflöse Geste von Herrn Möbius. Der Boss: „Ich weiß, Sie stecken bis über beide Ohren in Ihren Projekten. Schaffen Sie es bis zum 15. Oktober? Das ist ein Freitag ...“ Möbius erklärt mit hochrotem Kopf: „Also, es wäre schon schön, wenn ich noch das Wochenende dazu bekäme ...“ Die Zuhörer sind beeindruckt: Möbius bittet um Wochenendarbeit! „Also, bis zum Montag, den 18., meinen Sie?“, fragt der Boss mit einem leicht metallischen Klang in der Stimme. Möbius nickt, der Boss erklärt: „Da wollte ich Ihnen mal ein freies Wochenende bescheren ... Also, dann sagen wir mal: Bis zum 11. Oktober haben Sie Zeit, Herr Möbius.“ Um mit dezenter Schärfe nachzufragen: „Reicht Ihnen das?“ Was Herr Möbius umgehend bejaht.

Der Lohn des Sklaven

Vielleicht stellen Sie sich die Frage: Warum sollte sich der Sklave auf dieses entwürdigende Spiel einlassen? Weil er keine Wahl hat, lautet eine nahe liegende Antwort. Doch das ist meist nicht die ganze Wahrheit, denn auch der Sklave zieht aus diesem Spiel seinen Nutzen. Zunächst einmal bringt die Position des Sklaven durchaus Vorteile mit sich. So steht er unter dem Schutz seines Meisters. Er gehört zu ihm, wie jeder erkennen kann. Und für alle anderen wäre es höchst riskant, den persönlichen Sklaven vom Boss anzugreifen oder herabzuwürdigen. Der Meister ist auf seinen Sklaven dringend angewiesen. Er hilft ihm, seine Macht zu demonstrieren. Kreative Querköpfe, die ihm öffentlich widersprechen, kann er nicht brauchen.

Außerdem dürfen wir nicht übersehen, dass die „Vorführung des Sklaven“ im Wesentlichen eine Showveranstaltung für die Vorderbühne (→ Seite 27) ist. Was sich auf der Hinterbühne abspielt, das ist noch einmal eine ganz andere Frage. Um bei unserem letzten Beispiel zu bleiben: Ob Herr Möbius seinen Bericht tatsächlich am 11. Oktober abliefern muss, ist alles andere als sicher. Die Zuhörer kontrollieren das ja nicht nach und dem Boss ist es womöglich egal. Vielleicht muss auch gar nicht Herr Möbius als repräsentativer Sklave für die Vorderbühne den Bericht schreiben, sondern irgendein Hinterbühnensklave, der von dem ganzen Spiel gar nichts mitbekommen hat, sondern ganz schlicht einen Auftrag erledigt.

Der Wettstreit der Sklaven

Das Spiel gewinnt erst richtig an Dynamik, wenn nicht nur ein Boss seinen Sklaven vorführt, sondern mehrere Bosse ihre jeweiligen Sklaven ins Rennen schicken, um sich gegenseitig zu beeindrucken. Dabei lässt sich eine interessante Doppelstrategie beobachten. Denn einerseits kann ein Boss alle Mitspieler ausstechen, wenn er seinen Sklaven möglichst schlecht behandelt, ihn herumscheucht und für alle möglichen Handlangerdienste einspannt. Auf der anderen Seite hat derjenige Boss die Nase vorn, der über einen möglichst hoch qualifizierten Sklaven verfügen kann. „Frau Goldbach, besorgen Sie doch mal anständiges Mineralwasser. Dieses Zeug kann ja niemand trinken“, lässt sich mühelos überbieten mit: „Frau Doktor Goldbach, besorgen Sie doch mal ein anständiges Mineralwasser. Dieses Gesöff ist ja eine Zumutung.“

Das Spiel wird zusätzlich dadurch erschwert, dass die Anweisungen an die Sklaven beiläufig und aus der Situation erfolgen müssen. Wer zu dick aufträgt, macht sich lächerlich – gerade wenn mehrere Sklaven im Spiel sind. Letztlich geht es gar nicht darum, als Sieger aus dem Spiel zu gehen. Häufig lässt sich auch gar nicht sagen, wer das sein soll. Ziel des Spiels ist es schließlich, die anderen zu beeindrucken. Und wenn alle Beteiligten ihre Sache richtig gut machen, dann sind auch alle beeindruckt. So gesehen handelt es sich bei diesem Boss-Spiel um ein echtes „Win-win“-Spiel.



Gefahren

Die Hauptgefahr besteht natürlich darin, dass der angestrebte Effekt einfach verpufft, was dann einer mehr oder weniger großen Blamage gleichkommt. Ursache kann ein ahnungsloser oder womöglich sogar aufsässiger Sklave sein. Nicht auszu-denken, wenn beispielsweise Frau Doktor Goldbach entgegnet: „Ich habe momentan keine Zeit, mich um Ihr Mineralwasser zu kümmern, Herr Huber.“ Aber auch das Publikum kann Ihnen einen Strich durch die Rechnung machen. Ironische Kommentare können das Spiel völlig zunichte machen. Doch solche Bemerkungen wird sich nur jemand herausnehmen, der in der Hierarchie über Ihnen steht – oder jemand, der Sie gerne zum Feind haben möchte. Haben Sie es mit Ranghöheren zu tun, sollten Sie dieses Spiel, wenn überhaupt, nur mit größtem Fingerspitzengefühl betreiben. Ansonsten kann es Ihnen passieren, dass Ihr Vorgesetzter Sie zurechtweist, so nicht mit Ihren Mitarbeitern umzugehen. Und das wäre eine Niederlage, von oben und unten zugleich, an der Sie noch lange zu kauen hätten.



Gegenstrategien

Sind Sie für die Rolle des Sklaven ausersehen, wäre es äußerst riskant, das Spiel Ihres Bosses zu durchkreuzen. Das käme einer öffentlichen Demütigung gleich. Wenn Sie die vermeiden möchten, dann spielen Sie die Komödie mit. Es wird Ihrem Ansehen nicht schaden. Und manche Zumutungen lassen sich später auf der Hinterbühne noch entschärfen.

Wesentlich ungünstiger ist es, wenn Sie sich von dem Spiel überraschen lassen. Sie bleiben Antworten schuldig, sind mit anderen Aufgaben beschäftigt, wissen nicht genau, was der Boss eigentlich von Ihnen will. So etwas verdirbt ihm seinen Auftritt. Und ein Boss, der dieses Spiel anzettelt, wird Ihnen so ein Versagen ganz sicher übel nehmen und Sie später schlachten (→ Ein Huhn schlachten, Seite 82).

Sind Sie Teil des Publikums, ist es ebenfalls nicht unbedingt ratsam, das Spiel zu durchkreuzen. Dem Sklaven hilft das wenig und der Boss nimmt Ihnen solche Manöver sehr übel, weil Sie seine Eitelkeit verletzen. Wenn Sie ihm das Spiel verderben wollen, dann ignorieren Sie seine Inszenierung ganz einfach. Oder Sie schaffen einen reizvollen Kontrast, indem Sie als Boss mit Ihrem Assistenten ausgesucht höflich und respektvoll umgehen.

Der Knicktest

Sind Sie Berufseinsteiger, wechseln Sie die Abteilung oder treten Sie voller Tatendrang neu in eine Organisation ein, dann sollten Sie mit ihm rechnen: dem Knicktest. Dabei handelt es sich um ein etwas abgefeimtes Boss-Spiel, mit dem Ihr Vorgesetzter zwei Ziele verfolgt: Er möchte herausfinden, wie loyal und belastbar Sie sind. Vor allem aber will er Ihnen nach einem viel versprechenden Start oder einer Erfolgssträhne einen gehörigen Dämpfer verpassen – damit Sie nicht abheben und sich einreden, Sie könnten ihm das Wasser reichen. Ganz im Sinne des französischen Dichters Victor Hugo, der über einen Kollegen urteilte: „Jetzt ist er größenwahnsinnig geworden. Er vergleicht sich mit mir.“ Um solche Gedanken gar nicht erst aufkommen zu lassen, gibt es den Knicktest.

Mitspieler

In der Hauptsache kommen für den Knicktest ehrgeizige, selbstbewusste und hoch motivierte Mitarbeiter in Frage, die dem Boss allmählich auf die Nerven gehen. Die Idealbesetzung ist der aufdringliche Streber oder der arrogante Schnösel, Absolvent

einer Eliteschule oder Trainee mit Dokortitel. Aber auch Mitarbeiter, denen in letzter Zeit außerordentlich viel gelingt, empfehlen sich für einen kleinen Knicktest. Wer jedoch bereits innerlich gekündigt hat und vom Leben hinreichend gebeutelt wurde, muss nicht auch noch vom Boss zu Testzwecken geknickt werden.

Spielverlauf

Beim Knicktest bringt Sie Ihr Vorgesetzter in eine Situation, die Ihnen äußerst unangenehm ist, gezielt und ausgerechnet Sie: Er überträgt Ihnen eine „spannende“ Aufgabe, in der sicheren Erwartung, dass Sie daran scheitern werden. Er lässt Sie auf einen Kunden los, mit dem Sie völlig überfordert sind. Er steckt Sie in ein Team mit einem Kollegen, mit dem Sie es kaum in einem Raum zusammen aushalten. Er mutet Ihnen zu, eine Position zu vertreten, die Ihrer eigenen Überzeugung zuwiderläuft. Er lässt Sie Tätigkeiten ausführen, die Sie unterfordern und die völlig überflüssig sind.

Es gibt unzählige Möglichkeiten, seine ambitionierten Mitarbeiter in Schwierigkeiten zu bringen, ihnen einen Knick zu verpassen. Bei manchen genügt eine einzige verletzendende Bemerkung – und der Knick ist da. Genau darum geht es dem Boss. Um den Knick. Den bringt er Ihnen vorsätzlich bei. Aber natürlich so, dass es nicht so aussieht, als wäre das mit Absicht geschehen. Es gibt immer eine Erklärung dafür, warum sich Ihr Boss so verhalten musste. Auf jeden Fall schaut er sich sehr genau an, wie Sie mit der Situation zurechtkommen. Verlieren Sie die Nerven? Fallen Sie ihm in den Rücken? Beschweren Sie sich über ihn? Machen Sie sich unmöglich? Resignieren Sie? Oder schlagen Sie sich wacker? Ziehen Sie sich halbwegs respektabel aus der Affäre?

Um solche Fragen geht es. Um eine verdeckte Bewährungsprobe. In schwierigen Situationen, in der Niederlage zeigt sich der wahre Charakter, philosophiert der Boss. Nach einem Knicktest kann er Sie besser einordnen, vor allem Ihre Nehmerqualitäten kommen nun ans Licht. Stecken Sie Niederlagen einfach weg? Oder brauchen Sie Ihre Zeit, bis Sie sich wieder gefangen haben? Womöglich erfährt Ihr Chef auch, wie ernst er Sie als Konkurrenten nehmen muss. Daher muss es gar nicht so ungünstig sein, wenn Sie erkennen lassen, dass Ihnen Ihre Niederlage nahe geht. Vielleicht beruhigt das Ihren Chef und Ihr Verhältnis entspannt sich.

Und dann hat der Knicktest natürlich den Sinn, Sie scheitern zu sehen, Ihnen eine Niederlage oder Blamage beizubringen, um Ihre Ambitionen zu dämpfen. Dass es Ihr Chef war, der Ihnen diese Lektion erteilt hat, empfindet er als Bestätigung seiner eigenen Macht. Es hebt sein Selbstwertgefühl beträchtlich. Das ist vielleicht auch

ein Grund dafür, dass der Knicktest so viele heimliche Anhänger hat, wie uns unsere Gesprächspartner erzählt haben.



Gefahren

Wirklich unangenehm kann es werden, wenn der talentierte Mitarbeiter den Knicktest nicht besteht, wenn er mit fliegenden Fahnen untergeht, ausrastet, zusammenbricht, sich richtig unmöglich macht. Und wenn sich das Publikum die Frage stellt: Wie konnte der Vorgesetzte ihn nur ins offene Messer laufen lassen? Wieso hat er ihm solch einen Auftrag erteilt? Warum hat er ihn so überfordert? Dann erscheinen Sie als der Vorgesetzte nicht als der clevere Lenker, sondern Ihre Führungsqualitäten stehen ernsthaft in Frage.

Weiterhin droht Ihnen als Chef eine Blamage, wenn es gar nicht erst zum Knick kommt, sondern das ganze Problem auf Sie zurückfällt. Der schwierige Kunde macht nicht etwa Ihrem überambitionierten Mitarbeiter das Leben schwer. Vielmehr lobt er ihn für seine Freundlichkeit und beklagt sich über den unfähigen Vorgesetzten, der ihn geschickt hat. Der allzu enge Zeitplan wird umgehend korrigiert und die Beteiligten schütteln den Kopf über denjenigen, der ihn aufgestellt hat. Die ganzen feinen Schikanen, die Sie erdacht haben, kann der Mitarbeiter weiträumig umfahren. Und Sie sind es, dem sie angelastet werden, wenn nicht als Boshaftigkeit, dann als Unfähigkeit.

Bekommt ein interner Konkurrent, sagen wir: ein Vorgesetzter aus einer anderen Abteilung, von solchen Knicktests Wind, kann er diese Informationen gegen Sie einsetzen und Gerüchte streuen. Ungünstig, wenn unter den Kollegen das Thema die Runde macht, wie miserabel Sie mit Ihren Mitarbeitern umgehen. Ob Ihr Konkurrent selbst noch öfter von Knicktests Gebrauch macht, ist in diesem Zusammenhang unerheblich – solange es ihm gelingt, Ihren Knicktest in eine böse kleine Geschichte zu verwandeln, die gerne herumerzählt wird. Keine Frage, Knicktests können Ihrer Reputation als verantwortungsbewusster Führungskraft einen empfindlichen Knick verpassen.