

«Der Jargon rutscht ab und zu in die Missbrauchszone»

Manager-Sprache Compliance, Leader und Humankapital: Organisationspsychologe Felix Frei hat mit seiner Kolumne «Böse Worte» moderne Management-Begriffe auseinandergenommen. Die Arbeit wird ihm auch in Zukunft keineswegs ausgehen.

In unserer vergangenen Ausgabe hat Organisationspsychologe Felix Frei nach 22 Ausgaben seine Kolumne «Böse Worte» über zeitgenössische Begriffe aus dem Wortschatz der Chefs vorerst beendet. Im Interview zieht er ein Fazit über den aktuellen Stand des Manager-Vokabulars.

Felix Frei, sind wir nach Ihren 22 Kolumnen nun vor «Bösen Worten» der Chefs gefeit?

«Böse Worte» heisst nicht, dass gewisse Worte moralisch schlecht sind. Es bezieht sich auf meine bösen, oft hämischen Formulierungen und die «böse» oder irre Verwendung der sonst neutralen Wörter. Dies kann auf mehrere Arten geschehen. Etwa als Verrat am Individuum: Wenn es keine «Probleme» mehr geben darf, sondern nur noch «Herausforderungen» – beim höheren Kader «Challenges» – suggeriert man, dass Erfolg nur von der eigenen Mühe abhängt. Es gibt auch den symbolischen Verrat am Kollektiv:

Etwa, wenn von «Humankapital» gesprochen wird, obwohl es um eine ökonomische Manövriermasse geht. Manchmal ist der Wortgebrauch bloss läppisch – wenn man von «zeitnah» redet oder so. Interessant dagegen sind Worte wie «agil»: Diese können durchaus einen veritablen Voodoo-Zauber im organisationalen Wandel entwickeln. Aber nur, bis sie so sehr überstrapaziert werden, dass daraus fauler Zauber wird.

Tut man den Führungskräften nicht auch Unrecht, wenn man sich über Modewörter im Management mokiert?

Fast alle Begriffe sind an sich legitim und gehören zum Jargon, wie jeder Beruf ihn hat. Doch der Jargon rutscht ab und zu in die Missbrauchszone. Das Problem ist: Management kennt nebst Worten Strukturen, Prozesse, Ressourcen etc. Führung dagegen baut primär auf Worte: Man redet. Als Psychologe weiss

ich, wie schwer zwischenmenschliche Kommunikation ist. Die Grenzen von Worten sind also die Grenzen von Führung!

Die Schlagworte kommen oft aus der Wirtschaftsmacht Nr. 1, den USA. Wie kommen die Begriffe zu uns?

Viele der Konzepte sind in der US-Kultur verankert. Die Positive Psychologie hat dort einen enormen Einfluss. Dies erkennt man auch beim erwähnten Umtaufen von Problemen zu Herausforderungen. Die Manager-Begriffe dagegen kommen vor allem über Unternehmensberatungen wie McKinsey oder BCG hierher. Hört man in einem Projekt oder bei einer Weiterbildung einen neuen Begriff, ist er ein paar Wochen später omnipräsent. Aber auch sonst tauchen immer wieder neue – und häufig fragwürdige – Konzepte auf. Gerade letzthin habe ich eine Rückmeldung auf einen meiner Beiträge erhalten: Darin meint ein Leser, dass die Ausleuchtung vom Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern komplett veraltet sei – in der heutigen Zeit herrsche zwischen den beiden doch eine «Arbeitsfreundschaft».



Organisationspsychologe Felix Frei.

Bild: Pius Amrein

Und die Durchdringung ist flächendeckend. «Viral» eben.

Und die Durchdringung ist flächendeckend. «Viral» eben.

Wieso bemühen viele Fachkräfte überhaupt derartige Schlagwörter?

Jargon sorgt auch bei Managern für ein Zugehörigkeitsgefühl und gleichzeitig für Abgrenzung zu Nichtmanagern. Oft ist es ja so, dass Führungskräfte die Begriffe gar nicht recht definieren können, sondern bestenfalls wissen, in welchem Kontext sie wie gebraucht werden müssen. Das ist riskant, weil Worte eines Chefs immer als Chefworte gehört werden. Anders beim Papst: Der beruft sich nur auf Unfehlbarkeit, wenn er seine Aussagen explizit als «ex cathedra» kennzeichnet. Der Chef hat diese Klarheit nicht.

Welche Tipps würden Sie mitlesenden Managern für den Umgang mit Worten mitgeben?

Die erste Regel ist die wichtigste, aber schwierigste: 1. Vor dem

Sprechen denken. 2. Man muss auf die Wirkung seiner Aussagen achten. 3. Definitionen lösen das Problem meistens nicht. 4. Es muss nicht alles spektakulär sein. Oder mit den Worten des ehemaligen Bundeskanzlers Willy Brandt: «Haben Sie es nicht eine Nummer kleiner?» 5. Nachfragen! Gehen Sie nie davon aus, automatisch richtig verstanden zu werden.

Interview: Sasa Rasic

Hinweis

Felix Freis neuestes Buch «Aufbruch zur Autonomie – So kann die Zukunft der Arbeit gelingen» erscheint im September (ISBN 978-3-95853-411-7).

WWW.

Die gesammelten Beiträge der Kolumne «Böse Worte» von Felix Frei finden Sie auf: luzernerzeitung.ch/bonus