

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

TEL. 044 248 40 41 / INSERATE@TAGES-ANZEIGER.CH / WEITERE KADERSTELLEN: WWW.ALPHA.CH

«In vielen Konzernen wird auf peinliche Art Nähe zelebriert»

Arbeiten Sie auch in einem agilen Team mit unternehmerischer Haltung eigenverantwortlich auf die nächste disruptive Herausforderung hin? Unternehmensberater Felix Frei wundert sich oft über den Sprachmüll, der in grossen Firmen den Arbeitsalltag vergiftet. In seinem Buch «Böse Worte» plädiert er für mehr Klarheit und Aufrichtigkeit.

Interview: Mathias Morgenthaler

Herr Frei, warum haben Sie ein Buch über «Böse Worte» im Management geschrieben?

FELIX FREI: Worte können das Klima vergiften und echten Schaden anrichten. Dies habe ich in dem Buch mit böser Zunge auf die Schippe genommen – es eignet sich gut als Bullshit-Detektor. Beispiele für böse Worte finden sich meist in grossen Firmen. In kleinen Unternehmen arbeitet man auf Zuruf zusammen, man kennt sich, kann nachfragen, erträgt auch mal ein harsches Wort vom Patron, weil es eine Vertrauensebene gibt, eine stabile Beziehung. In grossen Unternehmen, die von Zentralisierung, Standardisierung und starr definierten Prozessen geprägt sind, kommunizieren zentrale Instanzen mit den Mitarbeitern an der Peripherie. Manchmal wissen die Mitarbeiter nicht einmal, bei welcher Instanz sie sich gegen den neusten Blödsinn wehren können, der als Prozess installiert worden ist. In einer solchen Konstellation richtet ein unsorgfältiger Sprachgebrauch Schaden an. Er führt im harmloseren Fall zu Missverständnissen und im schlimmeren Fall zu Zynismus und innerer Kündigung.

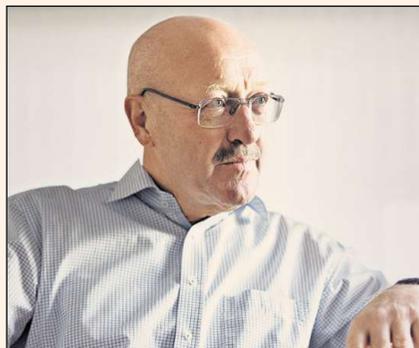
Können Sie das konkretisieren?

Der harmlosere Fall ist, dass Manager Schlagwörter verwenden, von denen sie selber nicht genau

wissen, was sie bedeuten. So ist heute überall von Agilität die Rede, die Führung soll agil sein, die Organisation, die einzelnen Mitarbeiter, das HR, die Software – was damit gemeint ist und wo Agilität gar nicht erwünscht ist, wird kaum je konkretisiert. Die Leute sind aber nicht blöd. Wenn alles agil oder nachhaltig oder innovativ sein soll, wenn Manager bei jeder Gelegenheit Disruption und Diversität heraufbeschwören, wird jedem klar, dass hier nur Schaum geschlagen wird. Überhaupt strotzt die Sprache der Manager von Euphemismen: Man streicht die Bedeutung des Humankapitals hervor, obwohl das Personal in der Bilanz als Kostenblock und in der Praxis als Manövriermasse behandelt wird. Man macht die Firma fitter, wenn Leute auf die Strasse gestellt werden – und von Chefs trennt man sich stets nur im gegenseitigen Einvernehmen.

Und im schlimmeren Fall werden Worte eingesetzt, um Mitarbeiter zu instrumentalisieren?

Wir müssen keine Boshaftigkeit unterstellen, wo Dummheit eine hinreichende Erklärung ist. Aber es gibt schon Beispiele für einen manipulativen Sprachgebrauch. Dazu gehört die Marotte vieler Manager, nie von einem Problem zu sprechen. Wenn sie für sich selber jedes Problem zur Her-



Felix Frei: «Mündigkeit ist unteilbar.»

ausforderung umtaufen, mag das hilfreiche Psychohygiene sein. Wenn aber ein Mitarbeiter mit einem Problem zum Chef kommt und dieser ihn auflaufen lässt mit der Bemerkung, der Mitarbeiter werde diese Herausforderung bestimmt meistern, dann sagt er damit: «Lass mich mit deinen Problemen in Ruhe, streng dich an und komm wieder, wenn du Lösungen hast. Schaffst du das nicht, ist es deine Schuld.» Damit nimmt ein Vorgesetzter seine Fürsorgepflicht nicht ernst. Und er signalisiert: Zuständig bin ich dann, wenn ich mich freiwillig einmischen will, nicht dann, wenn Probleme auftauchen.

Chefs appellieren in diesem Zusammenhang gerne an die Eigenverantwortung und fordern zum unternehmerischen Handeln auf.

Es ist absurd, wenn Manager permanent Eigeninitiative, Eigenverantwortung und Unternehmertum einfordern von ihren Untergebenen, faktisch aber Unterwerfung und vorausseilenden Gehor-

sam erwarten. Viele Chefs beklagen die Unselbständigkeit und Passivität der Mitarbeiter, entscheiden aber viel zu viel selber und deuten diesen Umstand noch als Indiz für ihre Unentbehrlichkeit. Mündigkeit ist aber unteilbar. Wenn das Denken und Entscheiden einigen Wenigen vorbehalten ist, wird die Mehrheit in die Unmündigkeit gedrängt. Und die Chefs oben versuchen, mit immer grösserer Regeldichte, Mikromanagement und ausgebautem Controlling die Mitarbeiter zu steuern.

Das heisst: Hierarchie und Eigenverantwortung sind inkompatibel.

Organisationen, die es ernst meinen mit dem Thema Eigenverantwortung, kommen nicht umhin, die Hierarchie als führendes Organisationsprinzip abzuschaffen. Das Schlimmste ist, innovative und unternehmerische Mitarbeiter zu suchen und sie dann wie unmündige Kinder zu behandeln. Wer auf Verantwortung aller setzen will, muss viel bieten: Er muss den Sinn der Unternehmung klarmachen, Prozesse aus Kundensicht definieren, Aufgaben als flexible Netzwerke organisieren. Ich würde generell dafür plädieren, den Begriff Eigenverantwortung, der so viele Leitbilder verschönert, ersatzlos zu streichen und nur noch von Verantwortung zu reden. Verantwortung setzt aber Entscheidungsspielraum voraus.

Was haben Sie an den Wörtern «Team» und «teamfähig» auszusetzen?

Wenn Begriffe zu sehr strapaziert werden, ist das ein Hinweis darauf, dass es in Wahrheit an dem mangelt, was da so krampfhaft heraufbeschworen wird. In vielen grossen Unternehmen wird

auf peinliche Art und Weise Nähe zelebriert. Man duzt sich durchs Band, installiert nach amerikanischer Sitte das Feierabendbier in der Kantine, richtet Vergnügungsareale ein, alles ist kollegial, alle sind ein grosses Team von Kumpels und Quasi-Freunden. Entsprechend werden allerorten immer teamfähige Talente gesucht. Ich kenne niemanden, der per se teamfähig wäre, keine Gruppe wird auf Anweisung von oben zu einem Team. Entscheidend ist, ob die Leute, die man gerne als Team sähe, durch eine sinnvolle Aufgabe verbunden sind, ob sie sich einem gemeinsamen Ziel verschreiben. Wenn das der Fall ist, kann man auch die unsinnigen Zielvereinbarungen wieder bleiben lassen.

Die sind Ihnen auch ein Dorn im Auge?

Ich empfehle meinen Kunden, das herkömmliche Zielvereinbarungsritual zu streichen. Sie glauben gar nicht, wie viel Aktivismus es in Unternehmen gibt, bloss weil alle irgendwelchen Teilzielen hinterherrennen, die keinen Einfluss haben auf den Unternehmenserfolg. Nur wenn der Sinn meiner eigenen Tätigkeit nicht mehr offensichtlich ist, brauche ich jemanden, der mir immer neue Ziele vorschreibt. Und dazu noch einen «Chief Happiness Officer», der mich bei Laune hält. Das alles sind Formen der ritualisierten Sinnlosigkeit.

Kontakt und Information:

felix.frei@aoc-consulting.com
oder www.aocfrei.com

Das Buch:

Felix Frei: Böse Worte. Pabst Verlag 2019.