

Die Infantilisierung der Mitarbeiter durch die Führungskräftebeschimpfungsliteratur

Stefan Kühl

(stefan.kuehl@uni-bielefeld.de)

Working Paper 2/2013

Die Klage über unfähige Manager ist in den Massenmedien en vogue. „Mein Chef ist ein Arschloch, Ihrer auch? Von Machtmenschen, Feiglingen und Wichtigtuern“, „Der Feind in meinem Büro“, „Der Arschloch-Faktor. Vom geschickten Umgang mit Aufschneidern, Intriganten und Despoten im Unternehmen“, „Ich arbeite in einem Irrenhaus. Vom ganz normalen Büroalltag“, „Das Chefhasser-Buch. Ein Insider rechnet ab“ oder „Miese Chefs. Die Tricks der Tyrannen am Arbeitsplatz“ – in den letzten Jahren ist eine ganz neue Gattung von Managementbüchern entstanden: die Führungskräftebeschimpfungsliteratur.

In deutschen – oder wahlweise auch österreichischen, schweizerischen, englischen, französischen oder US-amerikanischen – Betrieben herrschten „haarsträubende Zustände“. Ob mittelständisches Unternehmen oder großer Konzern – Betriebe mutierten „zunehmend zu geschlossenen Anstalten“. „Tyrannische Chefs“ pflegten „ihre Marotten“. „Statt über Sachfragen zu diskutieren“, würden in endlosen Meetings „Machtkämpfe“ ausgefochten. „Der Albtraum eines Angestellten hat“ – so die Message – „vier Buchstaben: CHEF.“ „Chefs“ – so das Urteil – „sind arrogant; sie lügen und tricksen, sie spionieren und mobben.“

Die Autoren dieser Bücher versprechen „schonungslose Berichte aus dem Katastrophengebiet Büro“. Es werde – so die Ankündigung – gezeigt, dass „Arschlöcher“ nicht nur eine unerträgliche Zumutung für ihre Mitmenschen sind“, sondern auch dem Unternehmen „massiv schaden“. Geboten werden „große Chef-Einstufungstests“ und „einzigartige Leitfäden“, mit denen die „Wichtigtuern, Intriganten und Tyrannen“ im Berufsleben identifiziert werden können, und es werden erfolgserprobte „Überlebensstrategien“ dafür geboten, wie man den „Bürowahnsinn überleben und irren Arbeitgebern durch ein Frühwarnsystem aus dem Weg gehen“ kann.¹

1 Im Prinzip sind diese Bücher alle nach dem gleichen Muster gestrickt. Kennt man eines, kennt man alle. Für eine kleine Auswahl siehe Schönberger, Margit (2001): Mein Chef ist ein Arschloch, Ihrer auch? München: Mosaik; Sutton, Robert I. (2007): Der Arschloch-Faktor. Vom geschickten Umgang mit Aufschneidern, Intriganten und Despoten im Unternehmen. München: Hanser; Wehrle, Martin (2009): Das Chefhasser-Buch. Ein Insider rechnet ab. München: Knaur; Wehrle, Martin (2011): Ich arbeite in einem Irrenhaus. Vom ganz normalen Büroalltag. Berlin: Econ; White, Dan (2012): Miese Chefs. Die Tricks der Tyrannen am Arbeitsplatz. München: Ariston. Die genannten Zitate sind eine Kollage aus den Verlagsankündigungen für Bücher verschiedener Autoren.

Zeitungen und Zeitschriften greifen diese dramatischen Schilderungen aus den betrieblichen Kampfzonen dankbar auf, müssen sie doch regelmäßig das journalistische Umfeld ihres Stellenanzeigenteils füllen – und was eignet sich dafür besser als Klagen von echten oder erfundenen Lesern über Führungskräfte, die sich als „Hochstapler“, „Vitamin-B“-Kandidaten“ oder „Chefpapageien“ entpuppen. Karriere-Coaches können dann Tipps geben, wie man mit diesen Versagern in den Führungsetagen am besten umgeht.

Die einfache Organisationswelt der Beschimpfungsliteratur

Die Message der neuen Managementliteratur ist simpel – Schuld an den Zuständen in Unternehmen, Verwaltungen oder Krankenhäusern sind die inkompetenten Egomane in den Führungsetagen, die die Mitarbeiter daran hindern, ihren Job zu machen. In unzähligen Einzelbeispielen wird von Führungskräften berichtet, die Mitarbeiter mit guten Ideen ausbremsen und bei zu viel Engagement „in die Besenkammer“ strafversetzen. Es werden Geschichten kolportiert, in denen Führungskräfte neue Stellen lediglich an Verwandte, Bekannte und Trabanten vergeben haben, für Fehler in der Abteilung dann jedoch die übrigen Mitarbeiter verantwortlich machen. Der Tenor ist: Je höher Mitarbeiter in der Hierarchie steigen, desto unfähiger, inkompetenter und korrupter sind sie.

Mit dieser Message parasitieren die Bücher an einer Tendenz, die sich in allen Organisationen finden lässt – der Personalisierung von allem, was in einer Organisation stattfindet. Man neigt im Büroalltag dazu, Schwierigkeiten, Spannungen und Enttäuschungen in den Unternehmen oder Verwaltungen auf beteiligte Personen zurückzuführen. Nicht die Verhältnisse sind schuld, sondern irgendeine Person, die eitel, selbstsüchtig, egomanisch, überambitioniert, faul oder eitel ist.

Dabei lassen sich Gegensätze in Organisationen nicht vermeiden. Aufgrund der Arbeitsteilung in Organisationen bilden sich sowohl zwischen Abteilungen als auch zwischen Hierarchiestufen Konflikte aus. Die Aufgaben von Abteilungen wie Einkauf, Vertrieb, Produktion und Qualitätssicherung in einem Unternehmen sind so unterschiedlich, dass sie sich nicht ohne Weiteres zu einem harmonischen Ganzen zusammenführen lassen. Der Job der Führungsebene einer Verwaltung ist so derart anders geartet als die Aufgaben der im direkten Kundenkontakt stehenden operativen Ebene, dass sich automatisch Konflikte über die konkrete Vorgehensweise ergeben.

Aber statt diese Auseinandersetzungen systematisch auf unterschiedliche Positionen in der jeweiligen Organisation zurückzuführen, wird der Konflikt personalisiert. Es sind dann eben die „Blindschleichen in der Führung“, die für die Umsetzung von Unternehmensvorgaben verantwortlich gemacht werden, oder die „Feinde aus der anderen Abteilung“, die sich auf Kosten ihrer Kollegen profilieren. In der Literatur wird eine solche Projektion grundlegender Probleme auf einzelne Personen oder Personengruppen als Sündenbock-Phänomen bezeichnet.²

2 Die klassische Studie zur Personalisierung struktureller Probleme ist Girard, René (1998): Der Sündenbock. Zürich; Düsseldorf: Benziger. Interessante Einzelstudien zu diesem Phänomen in Organisationen sind zum Beispiel Garland, James A.; Ralph L. Kolodny (1975): Das „Sündenbock“-Phänomen. Kennzeichen und Bewältigung. In: Bernstein, Saul; Louis Lowy (Hg.): Neue Untersuchungen zur sozialen Gruppenarbeit. Freiburg: Lambertus-Verlag, S. 111-134; Jackall, Robert (1983): Moral Mazes. Bureaucracy and Managerial Work. In: Harvard Business Review, H. 5/1983, S. 118-130, oder Moullet, Michel (1992): Le management clandestin. Paris: Interéditions.

Der wahre Kern hinter der Beobachtung von Arschlöchern

Die Tendenz in Organisationen zur Personalisierung ist nachvollziehbar. Schließlich vermitteln sich fast alle Ansprüche, die in einer Organisation an uns gestellt werden, über Personen. Die Hierarchien, die sich eine Organisation gibt, werden über die Beziehung zu den Vorgesetzten oder zu den eigenen Mitarbeitern wahrgenommen. Die Zwecke der Organisation werden über Anweisungen wahrgenommen und als unrealistisch eingeschätzte Ziele dann eben nicht auf Ansprüche der Organisation, sondern auf die überambitionierte Vorgesetzte zurückgeführt.

Aber auch darüber hinaus ist es nicht unerheblich, wer welche Stelle ausfüllt. Neue Chefs werden nicht nur deswegen so aufmerksam beobachtet, weil man sehen möchte, wie man mit ihnen persönlich zurechtkommt, sondern auch, weil man aus der Erfahrung weiß, dass sie in der Regel andere Entscheidungen fällen als ihre Vorgänger. Insofern ist das Personal Teil der Struktur von Organisationen. Aber es gibt keinerlei Gründe, Personal als die einzige oder auch nur als die wichtigste Strukturkomponente in Organisationen zu betrachten.

Der Soziologe Niklas Luhmann hat die drei Formen herausgearbeitet, durch die die Entscheidungen in Organisationen geprägt werden. Die Struktur einer Organisation besteht – so das hier kurz „3-K-Modell“ genannte Konzept – aus den durch Regeln festgelegten *Kriterien* für richtiges und falsches Verhalten, aus den *Kanälen*, über die kommuniziert wird, und aus den *Köpfen*, die aufgrund ihrer Erziehung, Ausbildung und Sozialisation bestimmte Formen von Entscheidungen fällen.

Welche Rolle die Köpfe, Kriterien und Kanäle beim Treffen von Entscheidungen spielen, ist von Situation zu Situation unterschiedlich. Bei Beschäftigten am Fließband kann man davon ausgehen, dass die Vorgaben in der Fließbandproduktion (die Programme) – also die Kriterien für richtiges und falsches Verhalten – so rigide sind, dass es weitgehend unwichtig ist, welche Köpfe diese Tätigkeit verrichten. Bei inhabergeführten mittelständischen Unternehmen sind vermutlich die Köpfe an der Spitze das zentrale Erfolgsmerkmal, weil die Kriterien für richtiges und falsches Handeln und die Kanäle, über die kommuniziert werden soll, beliebig verändert werden können. Bei der Armee sind in Friedenszeiten die Kanäle für Anweisungen so ausgeprägt, dass die einzelnen Köpfe auf der mittleren Führungsebene nur begrenzte Handlungsmöglichkeiten haben. Die Führungskräftebeschimpfungsliteratur tut jetzt so, als wenn alles nur von dem einen „K“ – den Köpfen – abhängt, und propagiert damit ein extrem vereinfachtes Bild von Organisationen.³

3 Das Konzept der Strukturmerkmale – der sogenannten Entscheidungsprämissen – ist von dem Nobelpreisträger für Wirtschaftswissenschaften, Herbert Simon, formuliert worden. Siehe Simon, Herbert A. (1957c): *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. 2. Aufl. New York: Free Press. Niklas Luhmann entwickelte das Konzept weiter, indem er neben den Strukturmerkmalen Programm (Kriterien für richtiges und falsches Verhalten) und Kommunikationswege (Kanäle) den Strukturtypus Personal (Köpfe) einführte. Für erste Ausarbeitungen siehe Luhmann, Niklas (1973f.): *Allgemeine Theorie organisierter Sozialsysteme*. In: Luhmann, Niklas (Hg.): *Soziologische Aufklärung 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft*. 2. Aufl. Opladen: WDV, S. 39-50 oder Luhmann, Niklas (1988a): *Organisation*. In: Küppers, Willi; Günther Ortman (Hg.): *Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*. Opladen: WDV, S. 165-186. Die ausführlichste Darstellung findet sich in Luhmann, Niklas (2000): *Organisation und Entscheidung*. Opladen: WDV.

Die Funktion der Beschimpfungsliteratur

Aber nur weil in der Führungskräftebeschimpfungsliteratur ein falsches und damit unvollständiges Bild von Organisationen gemalt wird, muss sie nicht unbedingt nutzlos sein. In Organisationen bauen sich aufgrund der Arbeitsteilung automatisch Spannungen auf, und nicht alle diese Spannungen lassen sich durch ein klärendes Gespräch oder einen freundlichen Witz entschärfen. Die teilweise durch Kraftausdrücke verstärkte Klage der Mitarbeiter über Chefs – oder auch umgekehrt der Chefs über Mitarbeiter – hat eine wichtige Ventilfunktion. Was man seinem Chef nicht sagen sollte, wird man dann auf andere Art und Weise los.

Die Führungskräftebeschimpfungsliteratur ist letztlich die passive Variante dieser psychohygienisch notwendigen personalisierten Klage über die Zustände in der Organisation. Man liest von Führungskräften als „Irrenhaus-Direktoren“, von Mitarbeitern als „Insassen“ von geschlossenen Anstalten und von „Irrenhaus-Ordnungen“ und fühlt sich an seinen eigenen Betrieb erinnert. Man liest Tests, mit denen man identifizieren kann, ob der eigene Vorgesetzte ein „Blender“, „Feigling“, „Inkompetenter“, „Neurotiker“, „Gutmensch“, „Machtmensch“ oder „Wichtigtuier“ ist, kann sich dann aber sicher sein, dass er auf alle Fälle ein „Arschloch“ ist.

Sicherlich – die Buchlektüre über das Allerweltsphänomen „miese Chefs“ kann einen beruhigen, dass man mit seiner Auffassung über den Vorgesetzten nicht allein ist. Aber die kleine Lästerei in der Kaffeecorner, das Gespräch mit Kollegen abends in der Kneipe oder auch nur ein kurzes Telefonat mit Freunden erfüllen eine ähnliche Funktion; sie haben sogar den Vorteil, dass man sich viel aktiver und spezifischer über seinen Vorgesetzten – um es mit dem Vokabular der Bestsellerautoren zu sagen – „auskotzen“ kann.