

Jens Bergmann

DUDEN



**Managerdeutsch in
100 Phrasen und Blasen**

Jens Bergmann

Business Bullshit

Jens Bergmann

Business Bullshit

Managerdeutsch in
100 Blasen und Phrasen

Dudenverlag
Berlin

INHALT

Sprechen Sie Business Bullshit?
Wie ein Jargon die Welt eroberte

Business Bullshit
Eine Erfolgsgeschichte

1 Imponiervokabular
Mehr scheinen als sein

2 Beschwörungsformeln
Die Firma als Glaubensgemeinschaft

3 Euphemismen
Vom Täuschen und Tarnen

4 Gutfirmensprech
Wir retten die Welt!

5 Psychotalk
Arbeit als therapeutische Veranstaltung

6 Nullnachrichten und Sprachunfälle
Die Kunst, leeres Stroh zu dreschen

Vorhang zu und Schluss mit dem Firmentheater

Anhang

Zum Buch

Autorenvita

SPRECHEN SIE BUSINESS BULLSHIT? WIE EIN JARGON DIE WELT EROBERTE

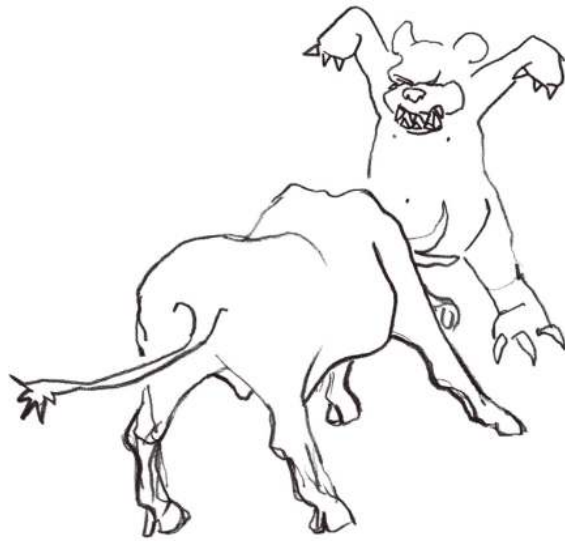
Die Wirtschaft versorgt uns nicht nur mit Gütern und Dienstleistungen, sondern auch mit Begriffen, Slogans und Redewendungen, von denen viele inzwischen im allgemeinen Sprachgebrauch angekommen sind. So reden Politiker längst nicht mehr von Dörfern, Städten und Regionen, sondern lieber von Standorten und vom unvermeidlichen Standortwettbewerb. Hochschulen, Behörden und karitative Einrichtungen müssen sich neu aufstellen, um – wenn sie dann gut aufgestellt sind – agil zu agieren und es möglichst zu Exzellenz zu bringen. Dazu braucht es unbedingt auch spezielle Mitarbeiter, nämlich kreative Querdenker. Man sagt nicht mehr: Ich bin Ihrer Meinung. Es heißt: Ich bin ganz bei Ihnen! Nicht: Ich versuche, das Problem zu lösen, sondern: Ich adressiere das Thema. Damit zeitnah, spätestens aber am Ende des Tages alles gut werden kann.

Wie kam es zum Siegeszug dieses sonderbaren Jargons? Wer erfindet, propagiert und verbreitet so etwas? Was ist die Funktion, was die eigentliche Bedeutung all dieser Begriffe? Welche Risiken und Nebenwirkungen sind mit Business Bullshit verbunden? Antworten auf all diese Fragen gibt dieses Buch.

Weil Business Bullshit mittlerweile weit verbreitet ist, können viele Menschen von einer Aufklärung über das Thema profitieren. Nicht allein diejenigen, die sich des Vokabulars bedienen, ohne groß darüber nachzudenken, und nun Gelegenheit bekommen, es zu tun; sondern auch alle anderen, die von ihren Vorgesetzten oder Kollegen am Arbeitsplatz, in der Universität oder im Sportverein mit solchen Redensarten traktiert

werden. Sie könnten entspannter damit umgehen, wenn sie wüssten, was dahintersteckt. Darüber hinaus ermöglicht das Buch anhand vieler Beispiele Einblicke in Paradoxien, Widersprüche und die unfreiwillige Komik der heutigen Wirtschaftswelt. Es dient also der ökonomischen Bildung.

Im Folgenden ist das Business-Bullshit-Vokabular **farbig** markiert. Begriffe, die einen eigenen Eintrag haben, sind zusätzlich durch → gekennzeichnet.



BUSINESS BULLSHIT

EINE ERFOLGSGESCHICHTE

»Es genügt nicht, keinen Gedanken zu haben: man muss ihn auch ausdrücken können.«

Karl Kraus, »Die Fackel«, 1925¹

Der Philosoph Ludwig Wittgenstein fasste »den ganzen Sinn« seines berühmten, 1921 erschienenen Werks »Tractatus logico-philosophicus« im Vorwort so zusammen: »Was sich überhaupt sagen lässt, lässt sich klar sagen; und wovon man nicht reden kann, darüber muss man schweigen.«² Bedauerlicherweise war Wittgensteins Mission kein Erfolg beschieden; Abermillionen Menschen verstoßen tagtäglich gegen sein Gebot. Noch nie waren so viele Worthülsen im Umlauf wie heute – so viele nebulöse Schlagworte (neudeutsch: Buzzwords) und Plastikwörter³, die alles und nichts bedeuten können.

Im Englischen gibt es eine treffende Bezeichnung für diese Art von Sprachmüll: Bullshit. Wir haben im Deutschen keinen ähnlich starken Ausdruck. Blödsinn, Quatsch oder Humbug treffen es nur ungefähr. Geprägt haben den Begriff britische Soldaten im Ersten Weltkrieg, um sich über Befehle ihrer Offiziere lustig zu machen, die großen Wert auf Äußerlichkeiten wie perfekt sitzende Uniformen und auf Hochglanz gewienerte Schuhe legten – selbst wenn derartiger Drill von überlebenswichtigem militärischem Training abhielt. Damit werden zwei wesentliche Eigenschaften von Bullshit deutlich: Er ist sinnentleert und irreführend.

Während des Zweiten Weltkriegs nannten Angehörige der neuseeländischen Luftwaffe ihr Hauptquartier »Bullshit Castle« – eine Bezeichnung, die Jahrzehnte später der Daimler-Chef Jürgen Schrempp für die von seinem Vorgänger errichtete ungeliebte Konzernzentrale in Stuttgart-Möhringen verwenden sollte. Großunternehmen waren denn auch die entscheidenden Institutionen, in denen sich Bullshit als »soziale Praxis« durchsetzte, wie der Organisationsforscher André Spicer schreibt.⁴ »Während des 19. Jahrhunderts entwickelten wir Systeme für Massenproduktion, Distribution und Konsumtion von Gütern. Im 20. Jahrhundert wurden auch Dienstleistungen industrialisiert. Im 21. Jahrhundert ist Bullshit industrialisiert worden.«⁵

Für die Wissenschaft ist Bullshitologie ein relativ neues Forschungsgebiet. Zu den Pionieren zählt der US-amerikanische Philosoph Harry G. Frankfurt. Er vergleicht Bullshit in seinem 1986 im Original erschienenen gleichnamigen Essay mit »achtlos hergestellten, minderwertigen Produkten«⁶ und sieht in der »fehlenden Verbindung zur Wahrheit – in dieser Gleichgültigkeit gegenüber der Frage, wie die Dinge wirklich sind – (...) das Wesen des Bullshits«.⁷ Bei dieser Definition fällt einem unweigerlich Donald Trump ein, der US-Präsident, der so viel Unsinn verbreitet hat wie kein anderer Staatsmann vor ihm. Es ist bezeichnend, dass Trumps unglaubliche Karriere maßgeblich auf seine Rolle als großspurig auftretender Unternehmer in einer Fernseh-Reality-Show zurückgeht (»The Apprentice«), in der er live Leute feuern durfte – nachdem er mit seinen eigenen Immobilien-Deals eine Reihe spektakulärer Pleiten hingelegt hatte.⁸

Bullshit hat zwar kaum Substanz – so wie Exkreme, denen fast alle Nährstoffe entzogen sind –, aber zahlreiche Funktionen, die ihn nützlich und attraktiv erscheinen lassen. Bullshit ...

- hilft dabei, sich wichtig zu machen: Hört her, ich habe den Durchblick, behauptet der Bullshitter. Weil häufig niemand die Mühe auf sich nimmt, nachzufragen oder zu widersprechen, kommt er mit dem Bluff durch.
- ist lukrativ. Zahllose Berater, **Coaches**, **Speaker**, Gurus und Jungunternehmer sind im Bullshit-Business tätig. So kam die

Risikokapitalfirma MMM Ventures bei einer Analyse von 2830 europäischen → **Start-ups** – deren Geschäft auf → **künstlicher Intelligenz** beruhen sollte – zu dem Ergebnis, dass rund 40 Prozent dieser Firmen keine Technik anwenden, die diese Bezeichnung annähernd verdient.⁹ Großen Erfolg beim Handel mit leeren Worten hat laut Jeffrey Pfeffer, Organisationsexperte an der Stanford Graduate School of Business, die »Leadership Industry«. Damit sind Seminare, Workshops, Trainings und Konferenzen gemeint, die Managern Führungskompetenz vermitteln sollen. Allein in den USA geben Unternehmen dafür jährlich rund 25 Millionen Dollar aus. Die Leadership Industry hat für ihre Kundschaft ein Standardrezept parat, das sich so zusammenfassen lässt: »Seien Sie vertrauenswürdig und authentisch, dienen Sie anderen (besonders denen, die für Sie und mit Ihnen arbeiten), seien Sie bescheiden und zeigen Sie einfühlsames Verständnis und emotionale Intelligenz.«¹⁰ Doch dummerweise taugen diese Ratschläge nichts, so Pfeffer. Denn sie beruhen auf einer idealen Unternehmenswelt, nicht auf der realen. So klinge etwa Authentizität – also der Ausdruck wahrer Gefühle – gut, sei aber für Führungskräfte kontraproduktiv. Sie müssten vielmehr auf die Anforderungen der jeweiligen Situation und die Menschen in ihrer Umgebung eingehen: »Jeder von uns spielt eine Reihe unterschiedlicher Rollen in seinem Leben, und die Menschen verhalten sich in jeder dieser Rollen anders und denken anders. Daher hat es keinen Sinn, Authentizität zu fordern.«¹¹ Dass von den entsprechenden Anbietern so viel »Leadership Bullshit«¹² verbreitet wird, liegt laut Pfeffer auch am Qualifikationsprofil der meisten Berater, Speaker und Coaches. Diese haben entweder nie wirklich eine Führungsposition innegehabt, waren als Chefs erfolglos oder aber geben Tipps, die im Widerspruch zu ihrer früheren Praxis als Manager stehen.

- stärkt das Gruppengefühl durch leeres Gerede. Die Verwendung bestimmter Modebegriffe signalisiert Zugehörigkeit zum Kreis jener Eingeweihten, die wissen, was gerade angesagt ist. Wer das entsprechende Vokabular nicht benutzt, kennt oder gar aus guten Gründen ablehnt, bleibt außen vor.
- ist konsensfähig. Da die Bedeutung der einschlägigen Buzzwords nebulös bleibt, können sich viele darauf einigen. Diese »unklärbare Unklarheit«¹³, so der Sozialphilosoph Gerald A. Cohen, immunisiert Bullshit auch gegen Einwände – es ist schwierig, einen Pudding an die Wand zu nageln.
- hilft dabei, Geschäftigkeit vorzutäuschen. In der heutigen Arbeitswelt ist rastlose Aktivität angesagt. Offenkundiger Leerlauf, gründliches Nachdenken ohne powerpoint-taugliches Ergebnis oder gar Mußestunden sind verdächtig. Die Produktion, Konsumtion und Distribution von Business Bullshit sind probate Mittel, um **busy** zu erscheinen.

- ist leicht zugänglich. Das gilt auch für Begriffe technischen oder wissenschaftlichen Ursprungs wie zum Beispiel → **Lernkurve**, → **Quantensprung**, → **künstliche Intelligenz**, → **Big Data** oder **Blockchain** – denn den Hintergrund und die eigentliche Bedeutung muss nicht kennen, wer mitreden will. Im Gegenteil: Ein tieferes Verständnis solcher Begriffe könnte irritieren; nachplappern genügt.
- entlastet. Wer Moden folgt, ist auf der sicheren Seite. Das gilt für neue Kleider wie für leere Worte.
- lässt sich leicht in die Welt setzen. Die Widerlegung von Bullshit ist dagegen viel aufwendiger, weshalb sie oft unterbleibt.
- eignet sich dazu, die eigene Position zu stärken oder zu verteidigen. Führungskräfte wenden bis zu 50 Prozent ihrer Arbeitszeit für diese Zwecke auf – und greifen dabei gern auf einschlägiges Vokabular zurück.
- stärkt die »Inkompetenzkompensationskompetenz«, ein Begriff, den der Philosoph Odo Marquard prägte.¹⁴ In Organisationen neigt man nach wie vor zu Beförderungen nach dem Peter-Prinzip, also dem Aufstieg trotz Unfähigkeit. Dies ist einer der Gründe, weswegen viele Führungskräfte mit ihrem Job überfordert sind, auch in kommunikativer Hinsicht. »Bullshit ist immer dann unvermeidbar«, schreibt Harry G. Frankfurt, »wenn die Umstände Menschen dazu zwingen, über Dinge zu reden, von denen sie nichts verstehen.«¹⁵
- sorgt für vermeintlichen Durchblick und spendet Trost in einer komplexen, undurchsichtigen Welt nach dem Prinzip: Orientierung durch Desorientierung.
- lässt alte Ideen wie neu erscheinen, Oberflächliches tiefgründig, Unsinn bedeutsam.
- klingt oft angenehm, beruhigend, vielversprechend: → **gut aufgestellt**, → **Work-Life-Balance**, → **am Ende des Tages**, → **ich bin ganz bei Ihnen**.
- erlaubt es, wortreich nichts zu sagen, Unschönes zu beschönigen oder über den Widerspruch zwischen Schein und Sein hinwegzutäuschen.
- ist unverbindlich und wird eher toleriert als offensichtliche Lügen.

Bullshit ist allgegenwärtig und verführerisch: Politiker nutzen Bullshit ebenso wie Managerinnen, ehrgeizige Angestellte, Verbandsfunktionäre, Kirchenleute, Journalisten, Sportlerinnen, Künstler, Wissenschaftlerinnen und Intellektuelle. Wir alle tun es. Dank des weltweiten digitalen Netzes und

der sogenannten sozialen Medien war es zudem noch nie so leicht wie heute, jedweden Unfug maximal zu verbreiten.

Eine gesellschaftliche Kraft nimmt bei der Herstellung, Verarbeitung und Verbreitung allerdings eine besondere Rolle ein: die Wirtschaft. Unternehmen sind so etwas wie die Superspreeder von Bullshit. Das mag verwundern, gelten Firmen doch als der Effizienz und dem nüchternen Kalkül verpflichtet. Doch das ist erstens ein Mythos, und zweitens gibt es gute Gründe dafür, dass die Wirtschaft so viel Sprachmüll produziert.

Image und Ich: die Tücken der Inszenierung

Werbung gehört seit je zur Ökonomie, denn wer seine Produkte verkaufen will, muss sie anpreisen. Das gilt für Aale-Dieter auf dem Hamburger Fischmarkt genauso wie für multinationale Konzerne auf dem Weltmarkt. Reklame ist ein gigantisches Geschäft. Die globalen Ausgaben dafür lagen laut der Mediaagentur Zenithmedia im Jahr 2018 bei rund 613 Milliarden US-Dollar. Seit 2010 sind sie im Schnitt um 5,9 Prozent jährlich gestiegen – und damit deutlich stärker als das weltweite reale Bruttoinlandsprodukt. Um im allgemeinen Dauerrauschen Aufmerksamkeit zu erreichen, müssen Firmen immer größere Anstrengungen unternehmen.

Mit der Wahrheit hat es die Werbung noch nie so genau genommen. Sie will Lust auf Konsum zu machen, indem sie profane Produkte mit Bedeutung auflädt, ein besseres Leben oder zumindest Distinktionsgewinne verspricht, wie der legendäre Sparkassen-Werbepot aus dem Jahr 1995, in dem der Protagonist einen Angeber – dank einer sogenannten Schlauer-Anlegen-Beratung – mit seinen Besitztümern übertrumpfen kann: »Mein Haus – mein Auto – mein Boot«. Informative Produktwerbung, nicht zu verwechseln mit dem → **Content Marketing**, ist in Zeiten austauschbarer Produkte die Ausnahme. Ebenso rar ist unterhaltsame Reklame. Stattdessen dominiert aus Mangel an Substanz und Originalität – Bullshit.

Besonders humbughaltig ist sogenannte Imagewerbung. Unternehmen und andere Organisationen belassen es nicht dabei, einfach nur ihre Waren

und Dienstleistungen ins beste Licht zu rücken. Sie wollen als Ganzes glänzen. Mit dieser Aufgabe beschäftigen sich in Kommunikationsabteilungen, Werbe- und PR-Agenturen deutlich mehr Personen (mit erheblich höheren Budgets) als in Presse, Funk, Fernsehen und Online-Medien. Die meisten größeren Firmen verwenden viel Mühe auf das Aufhübschen ihrer Fassade beziehungsweise ihrer »Schauseite«, so der Soziologe und Organisationsforscher Stefan Kühl. Allerdings ist eine einigermaßen glaubwürdige öffentliche Inszenierung eine Kunst, die nur wenige beherrschen. Als Faustregel kann gelten, dass der Widerspruch zwischen Schein und Sein nicht allzu groß sein sollte. Friedrich Nietzsche drückte es so aus: »Blas dich nicht auf: Sonst bringet dich zum Platzen schon ein kleiner Stich.«¹⁶

Etliche Manager sehen das erstaunlicherweise anders. Das krassste Beispiel lieferte der Ölkonzern BP, der sich Ende der 1990er-Jahre um ein neues Bild in der Öffentlichkeit bemühte. Zunächst wurde das Logo verändert, das nun weniger technisch, dafür mehr wie eine freundliche grüngelbe Sonne aussah. Dazu kam ein neuer Slogan: BP sollte nun nicht mehr für British Petroleum stehen, sondern für *Beyond Petroleum* (»jenseits des Erdöls«). Mit einer schätzungsweise 200 Millionen US-Dollar teuren Kampagne stellte man sich als Firma dar, die mit Riesenschritten in eine grüne Zukunft aufbrach. Das stimmte allerdings nicht. Der Konzern investierte, gemessen am Umsatz, nur lächerliche Summen in erneuerbare Energien und betrieb sein traditionelles Geschäft ohne Rücksicht auf Mensch und Natur weiter – was etliche Skandale nach sich zog. Der Tiefpunkt war im April 2010 erreicht, als die Ölplattform »Deepwater Horizon« im Golf von Mexiko explodierte. Elf Arbeiter starben, 85 Tage lang floss Öl ungebremst ins Meer. Das Desaster kostete den Konzern laut der britischen Tageszeitung *The Guardian* 65 Milliarden US-Dollar für Säuberungsarbeiten, Kompensations- und Strafzahlungen. Immerhin hat sich der Slogan *Beyond Petroleum* seitdem erledigt.

Dass Unternehmen anfällig für Kommunikationsunfälle sind, liegt auch an ihrem Führungspersonal. An der Spitze von Firmen stehen meist äußerst selbstbewusste Betriebswirte, Juristen oder Ingenieure, deren kausales

Denken sich nur schwer mit der Sphäre der öffentlichen Kommunikation verträglich, wo ganz andere Regeln gelten und Emotionalität eine große Rolle spielt. Aus dieser Gemengelage ergibt sich folgende Formel:

Kommunikatives Unvermögen x (starkes Sendungsbewusstsein + hohe finanzielle Schlagkraft) = großer Bullshit-Ausstoß.

Die vermehrten Investitionen ins Image sind nicht zuletzt Reaktionen auf höhere gesellschaftliche Erwartungen an die Wirtschaft. Diese Ansprüche werden von den Unternehmen – jedenfalls rhetorisch – aufgegriffen, auch um strengere staatliche Regulierung abzuwehren. Mittlerweile gibt es in fast allen Großunternehmen Abteilungen für → **Compliance** (regelkonformes Verhalten), → **Corporate Social Responsibility** (gesellschaftliche Verantwortung), → **Nachhaltigkeit** und **Diversity** (Vielfalt in der Belegschaft), deren mehr oder weniger segensreiche Tätigkeiten in umfangreichen Berichten dokumentiert werden. Zudem lassen sich Firmen gern als ökologisch und sozial korrekt sowie als vorbildliche Arbeitgeber von entsprechenden Anbietern zertifizieren, um der Öffentlichkeit zu demonstrieren, dass sie nur Gutes im Schilde führen. »Dem Betrachter«, sagt der Organisationsforscher Kühl, werde ein stimmiges und harmonisches Gesamtkunstwerk präsentiert, »während im Inneren der Organisation improvisiert, gestritten und nicht selten auch gepfuscht wird«. ¹⁷

Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der entsprechenden Unternehmen wissen am besten, dass zwischen Schauseite und Realität eine gewaltige Lücke klafft – ganz wie in den besten Familien. Nach außen hin herrscht Friede, Freude, Eierkuchen, intern fliegen die Fetzen. Allerdings – dies markiert eine weitere Eskalationsstufe des **Impression Management** – werden solche Fassaden oder die sprichwörtlichen Potemkinschen Dörfer mittlerweile auch für die Belegschaften errichtet. Zum Beispiel in Form von **Unternehmensleitbildern**, **-werten** oder **-kulturen**, mit denen sich alle Mitarbeiter im Betrieb beschäftigen und zu denen sie sich bekennen sollen. Als Zweck (neudeutsch → **Purpose** genannt) moderner unternehmerischer Tätigkeit gilt heute nicht mehr die Steigerung des **Shareholder Value** (vulgo: Gewinnmaximierung), sondern ein → **positiver Beitrag** zur Gesellschaft –

ohne die nach wie vor geltenden Spielregeln des Kapitalismus infrage zu stellen. Bei → **Start-ups** gehört die **Mission** Weltverbesserung zum rhetorischen Standardprogramm.

Diese neuen Anforderungen und Ansprüche machen Unternehmen zu einer idealen Bühne für Blender und Schwätzer, vor allem in Vorgesetztenpositionen. Zwischen ihnen und ihrem unfreiwilligen Publikum gilt ein unausgesprochener Deal: Der Chef tut so, als habe er etwas zu sagen, seine Untergebenen tun so, als hörten sie ihm zu. Mitarbeiter, die ihren Verstand ungern beim Pförtner abgeben, sind von solchem Firmentheater eher unangenehm berührt.

Die Überfrachtung des Wirtschaftslebens mit unrealistischen Ansprüchen spiegelt sich nicht zuletzt in den Stellenanzeigen wider. Darin schmücken Unternehmen auch anspruchslose Jobs in den schönsten Farben aus. Umgekehrt warten die Aspiranten mit dem gesamten Arsenal der heute gewünschten **Social Skills** auf: von → **Teamfähigkeit** über → **Kreativität** bis hin zur → **Resilienz**. Wer solche Blasen und Phrasen ernst nimmt, ist selbst schuld. Das gilt generell für Business Bullshit.

Der Elefant im Raum: das Unbehagen in der Organisation

Qualifizierte Angestellte genießen heute viele Freiheiten. Die Hierarchien sind häufig flacher, die Entscheidungsspielräume größer geworden. In den meisten Firmen gibt es keine strengen Kleidervorschriften mehr, man duzt Kollegen und Vorgesetzte, kann – zumal nach den Erfahrungen der Corona-Pandemie – daheim arbeiten und dem → **CEO** auf Twitter folgen.¹⁸ Der Mitarbeiter darf mehr Mensch sein als früher, zahlt dafür aber einen Preis. Die psychischen Anforderungen sind höher, die Kommunikation nimmt mehr Raum ein als früher, Zwischentöne und Zwischenmenschliches spielen eine größere Rolle. Nach der beruflichen Funktion rückt nunmehr die Person ins Zentrum des Interesses, was mancher als anstrengend oder übergriffig empfindet.

Zudem ist der oder die moderne Angestellte mit paradoxen Anforderungen konfrontiert. So soll er oder sie → **kreativ** sein – allerdings nur im vorgegebenen Rahmen. Man soll sich als → **Intrapreneur**, also wie ein Unternehmer im Unternehmen, für den Betrieb einsetzen – obwohl dazu die notwendigen Mittel fehlen und ohne die entsprechende Entlohnung. Angestellte sollen sich mit der ganzen Persönlichkeit in die Firma **einbringen** – aber die betrieblichen Abläufe möglichst nicht mit Privatangelegenheiten stören. Diese Widersprüche verstärken eine Empfindung, die Torsten Meiffert, Trainer und Coach für Führungskräfte, in Anlehnung an Sigmund Freud als »Unbehagen in der Organisation« bezeichnet. Es resultiere daraus, »dass unsere Persönlichkeit nie mit der Rolle, die wir in Organisationen einnehmen, zusammenfällt«. ¹⁹

Denn Unternehmen, so freundlich sie sich auch geben mögen, verfolgen Ziele, denen sich ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen unterordnen müssen. Bei Berufsanfängern lässt sich beobachten, wie hoch diese Anpassungsleistung ist. Jeder und jede Erwerbstätige weiß zudem, dass im Alltag viele Aufgaben anfallen, die wenig Freude bereiten: Routinetätigkeiten, Fehlersuche, Auseinandersetzungen mit Kollegen, Vorgesetzten oder Kunden, Mehrarbeit, sobald irgendwo ein Problem auftritt. Auch kann die Erfahrung kränken, dass es im genuinen Interesse von Unternehmen ist, jeden Mitarbeiter jederzeit ersetzen zu können. Nicht zuletzt wären da noch die Zumutungen der Zwangsgemeinschaft: Um unseren Lebensunterhalt zu verdienen, verbringen wir viel Zeit mit Menschen, die wir uns nicht freiwillig ausgesucht hätten. Man muss, wie in einer Familie, miteinander klarkommen und zudem noch gemeinsam etwas schaffen.

Das Unbehagen in der Organisation war früher Allgemeingut, gern auch in gereimter Form: »Wer Arbeit kennt und danach rennt und sich nicht drückt, der ist verrückt.« Erwerbstätigkeit galt als notwendiges Übel, wenn nicht als Fron. Nur wenige Menschen hatten den Eindruck, sich beruflich verwirklichen zu können. In der postindustriellen Gesellschaft wird dagegen unisono das Idealbild des Genussarbeiters **➤** beschworen, der jeden Tag beschwingt ans Werk geht, Kunden, Kollegen und Vorgesetzte glücklich

macht, die Menschheit insgesamt voranbringt und sich im Laufe seiner Karriere immer weiter selbst vervollkommnet.

Je stärker Arbeit idealisiert wird, desto größer die Enttäuschung. Und desto intensiver werden die Anstrengungen des Managements, dieses Unbehagen zu tabuisieren, so Meiffert: »Es darf und soll nicht an die Oberfläche kommen, aus Angst, mehr Verunsicherung zu erzeugen als abzubauen.«²⁰ Aus diesem Grund verwenden Führungskräfte und ihre für die Kommunikation zuständigen Mitarbeiter heute viel Energie darauf, gebetsmühlenartig allerlei Fabeln zu verbreiten, die das jeweilige Unternehmen als harmonische Großfamilie erscheinen lassen. Zu solchen Mythen zählt der Arbeits- und Betriebspsychologe Wolfgang Grunwald unter anderem:

- »Es wird nur nach sach-rationalen Kriterien entschieden.
- Alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden gleich behandelt und haben die gleichen Chancen.
- Das Topmanagement hat aufgrund seines hervorragenden Wissens und seiner exzellenten Fähigkeiten den Überblick und somit alles im Griff.
- Der Mensch steht im Mittelpunkt, nicht das Kapital und der Gewinn.
- Es gibt eine Unternehmensstrategie, und sie ist allen Mitarbeitern bekannt.
- Mitarbeiter der zweiten und dritten Führungsebene können bei wichtigen unternehmerischen Entscheidungen mitentscheiden.
- Es gibt keine ›Seilschaften‹; alle wichtigen Entscheidungen werden transparent getroffen.
- Managemententscheidungen sind rational und strategisch fundiert; es gibt kein muddling through und keinen Versuch und Irrtum.«²¹

Die Psychologisierung der Arbeit

Frederick Winslow Taylor (1856–1915) setzte vor mehr als 100 Jahren die später nach ihm benannte wissenschaftliche Betriebsführung durch.

Führungskräfte sollten ihre Untergebenen nicht mehr aus dem Bauch heraus anleiten, sondern – so der Titel seines programmatischen Werks – nach den Prinzipien des Scientific Management. Darunter verstand der Maschinenbauingenieur Taylor die Zerlegung der Arbeitsabläufe in kleinste Einheiten, sodass die Beschäftigten sie ohne geistige Anstrengung in ständiger Wiederholung so effizient wie möglich erledigen konnten. Was wie in welcher Zeit zu schaffen war, ermittelten die Vorgesetzten und machten entsprechende Ansagen.

Der Taylorismus setzte sich mit der Fließbandfertigung weithin durch, stieß aber auf zum Teil erbitterten Widerstand der Arbeiter und erwies sich für viele Unternehmen als weniger profitabel als gedacht. Denn Menschen mögen es nicht, wie willenlose Roboter behandelt zu werden. Außerdem wurden die Leistungsvorgaben häufig so manipuliert, dass sie kaum zu schaffen waren. Durch die strikte Trennung von Kopf- und Handarbeit ignorierte man zudem wertvolles Erfahrungswissen der Beschäftigten.

Gefragt waren daher subtilere Anreizsysteme und Formen der Kontrolle. Dazu bot sich die damals noch relativ junge Disziplin Psychologie an mit ihren zentralen Versprechen, Menschen in den Kopf schauen und sie in die gewünschte Richtung lenken zu können. Neben der Psychotechnik – etwa Auswahlverfahren zur Berufseignung – hielten bereits in den 1930er-Jahren therapeutische Praktiken Einzug in Unternehmen. So bemühten sich psychologisch geschulte Wissenschaftler und Berater, durch **Teambuildingmaßnahmen** die Laune der Beschäftigten zu heben – und damit die Produktivität zu steigern (siehe [Kapitel 5](#)).

Einen Schub erhielt diese Entwicklung durch den Psychoboom der 1970er-Jahre. Er begann in den USA – wo es Ende der 1960er-Jahre bereits 200 therapeutische Schulen gab – und erfasste bald die gesamte westliche Welt. Fast alle dieser Schulen grenzten sich von der akademischen Psychologie ab. Es entstand ein neuer, weitgehend unregulierter Markt mit Angeboten zur Selbsterfahrung und -optimierung mit fließendem Übergang zur Esoterik. Der Psychoboom erreichte mit einiger Verzögerung auch die Firmen, vor allem die Personalabteilungen.²²