

Erst denken, dann reden

Ein Plädoyer wider die Sprache der Verantwortungslosigkeit im Unternehmensalltag **VON MARKUS BAUMANN**

FORUM

Vertrauen ist der Anfang von allem«, so lautete einst der Slogan der Deutschen Bank. Heute verbinden wir mit dem Geldhaus den Missbrauch von Vertrauen: Mehr als 6000 Prozesse weltweit in Sachen Geldwäsche, Steuerkriminalität, Zinsmanipulation. Strafzahlungen von 2,5 Milliarden Dollar an amerikanische und britische Behörden. Die Skandale erwachsen aus einer Melange aus Fehleinschätzungen, Selbstoptimierung und Mitläufertum in den Führungsetagen. Ähnliche Mechanismen dürften beim Fälschen von Abgaswerten bei Volkswagen gegriffen haben. Bei den vielen Skandalen, die Siemens in den vergangenen Jahren erschütterten, war ebenfalls eine Kultur der Verantwortungslosigkeit am Werk, die Entscheidungen beeinflusste.

Auf welchem Boden die Kultur des Misstrauens und der Unverbindlichkeit gedeiht, zeigt sich an der Sprache, die wir in der Wirtschaft verwenden. Wir sind umgeben vom Bullshit inhaltsleerer Floskeln, geistlose Denglizismen beherrschen deutsche Unternehmensflure. Es wird »geleveraged«, »Value geadded«, »gestreamlined« und »gebrained«, was das Zeug hält. Der »Innovationsapproach«, zu dem sich alle »zeitnah committen« mögen, soll wohl Professionalität suggerieren, ist im Kern aber nichts als heiße Luft.

Entlarvend für die Kultur der Verantwortungsdelegation ins Nirgendwo ist der gedankenlose Gebrauch des Passivs und Konjunktivs: »Man müsste einmal das Marktumfeld untersuchen ...«, »Die Preisstrategie im Drittgeschäft sollte angepasst werden.« Wer jetzt? Was? Wie? »Man« und der Infinitiv als Synonym für: »Keiner ist verantwortlich.« Die Bezeichnung von Veränderungsvorhaben mit dem Begriff »Change Management« spricht für sich: Substantive, kein Verb, kein Subjekt. Verantwortung für Veränderung wird an einen »Prozess« delegiert, der quasi von allein läuft. Kein Wunder, dass der Großteil der Veränderungen nicht zum Ziel führt.

Bei der Unternehmensleitung ist die Verzweiflung über die »Belegschaft« groß: »Wir brauchen mehr Flexibilität, mehr Eigenverantwortung«, so das Mantra. Mit der Eigenverantwortung wollen wir es aber nicht übertreiben. Wir wollen nämlich keine »unkalkulierten Risiken« eingehen. Lassen Sie sich diese Worte auf der Zunge zergehen: Unternehmertum ohne Gefahren bitte schön! Die Führungskräfte verwenden viel Zeit darauf, wie sie die »Mannschaft ins Boot holen«, »mitnehmen« oder »abholen«. Bei genauerer Betrachtung heißt das nichts anderes als: »Kommt her, ihr Ahnungslosen. Wir sind die Kapitäne, die kommandieren. Wir wissen, wo es langgeht. Nur ein paar Idioten an den Rudern fehlen uns noch. Also rein ins Boot!« »Abholen«: Jemand steht irgendwo dumm rum, der Volksmund sagt: »wie bestellt und nicht abgeholt«. Eigenständiges Denken ist nicht erwünscht. Solche Floskeln sind

Ausdruck größter Geringschätzung gegenüber der Kraft der Ideen der vielen Mitarbeiter und Ausdruck des Anspruchs eigener Allwissenheit. Zu tief sitzt in Wahrheit das Misstrauen gegenüber der angeblich »wichtigsten Ressource«, dem »wichtigsten Asset«, »dem Faktor Mensch«. Deutlicher könnte die Einstellung zu Mitarbeitern nicht sein: Assets werden nämlich in der Bilanz aktiviert und über die Jahre abgeschrieben.

Bei allem Verlangen nach Unternehmertum stehen Harmonie und »Ruhe im Unternehmen« auf der Wunschliste der Führungskräfte ganz oben. Soll heißen: »Unruhe« oder »Sand im Getriebe« – wichtige Antreiber für notwendige Veränderungen – sind tunlichst zu vermeiden. Doch die »Abteilungen«, die Führungskräfte schaffen, teilen eben auch ab, wie der Name sagt. Und Prozesse zementieren Abläufe, die morgen schon von der Realität eingeholt werden. Der viel artikulierte Drang nach dem »Aufbrechen der Silos« wird so jedenfalls nicht befriedigt.

Dann das von Halbwissen geprägte Nachplappern von Schlagwörtern, hinter denen alle herlaufen: »Innovation«, »disruptive Veränderung«, »digitale Transformation«. Wer weiß eigentlich, was Clayton Christensen meinte, als er das Wort der Disruption in die betriebswirtschaftliche Diskussion einführte?

»Wir leben Innovation«, »Wir liefern innovative Kundenlösungen«, so heißt es auch oft. Dabei ist schon der Begriff nicht klar definiert. Die inflationäre Verwendung des Zaubers

wortes ist Ausdruck unerfüllter Sehnsucht. Denn alle Innovationsbemühungen ersticken im Gestrüpp von Hierarchien und Prozessen, in endlosen Meetings, quälenden Abstimmungssorgien und Kämpfen an »Schnittstellen«. Wir müssen »schneller werden«, unsere »Prozesse verschlanken«, kurzum: »Wir brauchen einen Start-up-Spirit!« So halten Führungskräfte verzweifelt dagegen. Was für ein Bullshit! Als ob sich bestehende Organisationen in Start-ups verwandeln ließen. Und »Unternehmer im Unternehmen« haben zu wollen ist schlichtweg eine Illusion. Angestellte sind keine Unternehmer, sonst hätten sie ein Unternehmen gegründet. Eher müsste man Schnittstellen zu Nahtstellen machen und neue Formen der Zusammenarbeit ausprobieren.

Um den Kunden geht es bei alledem als Letztes. Dass es aber auch anders geht, beweist mancher in Familienbesitz befindliche Mittelständler, der von »langfristigem Erfolg« und dem Wert »stabiler Kundenbeziehungen« spricht statt vom »short-term profit«.

Sprache ist der Spiegel der Seele. Wenn im Innern eine Sprache der Verantwortungs- und Gedankenlosigkeit und des Misstrauens vorherrscht, ist die Grenze zu betriebswirtschaftlich, ethisch und rechtlich schädlichem Handeln gefährlich nah. Wir können nur hoffen, dass die Deutsche Bank ihren Kulturwandel ernst meint und sich die eigene Sprache vorknöpft.



Markus Baumanns
ist Mitgründer
der Beratung
company
companions