

# VERFÜHRERISCHE HÄME

Es ist einfach, den Chef für alles verantwortlich zu machen. Und zudem lukrativ: Die Beschimpfung von Führungskräften ist zu einer eigenen, erfolgreichen Buchgattung geworden. Doch nach der Lektüre ist der Dumme nur der Leser.

VON STEFAN KÜHL

Die Klage über unfähige Manager scheint in der Öffentlichkeit derzeit en vogue zu sein. Das zumindest suggeriert ein Blick in die Bücherregale und Datenbanken: Titel wie „Mein Chef ist ein Arschloch, Ihrer auch?“, „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“ finden sich dort zuhauf. Offenbar ist in den vergangenen Jahren eine ganz neue Gattung von Managementbüchern entstanden: die Führungskräftebeschimpfungsliteratur.

Glaubt man den Autoren, herrschen in den meisten Unternehmen haarsträubende Zustände. Egal ob mittelständisches Unternehmen oder großer Konzern: Unternehmen gleichen geschlossenen Anstalten, in denen tyrannische Chefs seelenruhig ihre Marotten pflegen. Statt über Sachfragen zu diskutieren, würden in endlosen Meetings Machtkämpfe ausgefochten. Der Albtraum aller Angestellten hat – so die mantraartig wiederholte Message – „vier Buchstaben: CHEF“.

Auch darin sind sich die meisten Autoren einig: „Das Katastrophengebiet Büro“ sei für alle Beteiligten eine unerträgliche Zumutung und noch dazu eine Gefahr für den Unternehmenserfolg. Mit ihren „schonungslosen Berichten“, „großen Chef-Einstufungstests“ und „einzigartigen Leitfäden“ versprechen die Bücher ihren Lesern, Wichtigtuer, Intriganten und Tyrannen im Berufsleben schneller identifizieren zu können.

Medien nehmen die dramatischen Schilderungen aus den betrieblichen Kampfzonen dankbar auf. Kein Wunder: Immerhin müssen sie regelmäßig das journalistische Umfeld ihres Stellenteils füllen, und Klagen von echten oder erfundenen Lesern über Führungskräfte, die sich als „Hochstapler“, „Vitamin-B-Kandida-

ten“ oder „Chefpapageien“ entpuppen, sind dafür eine bequeme Lösung.

Die Botschaft der Artikel ist eindeutig: Schuld an den Zuständen in Unternehmen, Verwaltungen oder Krankenhäusern sind allein die inkompetenten Ego-manen in den Führungsetagen, die ihre Mitarbeiter daran hindern, ihren Job zu machen. Je höher Mitarbeiter in der Hierarchie steigen, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie unfähig, inkompetent und korrupt sind.

Offenbar sind sich die Autoren jedoch nicht bewusst, dass sie mit dieser These ganz gewiss kein Alleinstellungsmerkmal vertreten. Das Personalisieren von Problemen ist in vielen Organisationen verbreitet. Immerhin ist es ja auch sehr bequem, Schwierigkeiten, Spannungen und Enttäuschungen auf beteiligte Personen zurückzuführen und nicht die eigenen Verhältnisse infrage stellen zu müssen.

Setzen sich die Autoren und Leser jedoch einmal ernsthaft mit dem Thema auseinander, würden sie erkennen, dass sich Gegensätze in Organisationen nicht vermeiden lassen. Aufgrund der Arbeitsteilung in Organisationen bilden sich sowohl zwischen Abteilungen als auch zwischen Hierarchiestufen Konflikte, die systemimmanent zum Wirtschaften gehören.

Als Entschuldigung für die Führungskräftebeschimpfungsliteratur kann man anführen, dass nahezu alle Ansprüche, die in einer Organisation gestellt werden, über Personen vermittelt werden. Doch das sollte nicht dazu verführen, das Personal als die einzige oder zumindest als die wichtigste Strukturkomponente in Unternehmen zu betrachten.

Laut dem Soziologen Niklas Luhmann werden Entscheidungen in Organisationen von drei Dingen geprägt: durch mittels Regeln festgelegte Kriterien für richtiges und falsches Verhalten, durch die gelebten



FOTO: THOMAS MAREK

**STEFAN KÜHL** ist Professor für Soziologie an der Universität Bielefeld. Zu seinen Forschungsschwerpunkten zählen Gesellschaftstheorie, Organisationssoziologie, Industriosozologie, und Wissenschaftsgeschichte.

Kommunikationskanäle und durch die Individuen, die aufgrund ihrer Erziehung, Ausbildung und Sozialisation ihre Entscheidungen treffen. Welche dieser drei Einflussgrößen die anderen beiden übertrifft, ist jedoch von Situation zu Situation unterschiedlich: Bei Beschäftigten am Fließband kann man davon ausgehen, dass die Vorgaben in der Fließbandproduktion – also die Kriterien für richtiges und falsches Verhalten – so rigide sind, dass es im Grunde unwichtig ist, welche Köpfe diese Tätigkeit verrichten. Bei inhabergeführten mittelständischen Unternehmen kann die Sympathie für die Firmenspitze dagegen einen maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg haben. Führungskräftebeschimpfungsliteratur tut jetzt so, als wenn alles nur von dem einen „K“ – den Köpfen – abhängt, und propagiert damit ein extrem vereinfachtes Bild von Organisationen.

Eines muss man der Führungskräftebeschimpfungsliteratur jedoch lassen: Nur weil sie ein falsches und damit unvollständiges Bild von Organisationen malt, muss sie nicht nutzlos sein. Sie kann helfen, die naturgemäß in Unternehmen aufkommenden Spannungen zu kanalisieren: Die teilweise durch Kraftausdrücke verstärkte Klage hat eine wichtige Ventilfunktion. Vor diesem Hintergrund kann man die Führungskräftebeschimpfungsliteratur als passive Variante einer psychohygienisch notwendigen personalisierten Klage über die Zustände in der Organisation verstehen.

Doch Vorsicht: Die Buchlektüre über das Allerweltsphänomen „miese Chefs“ kann helfen, Spannungen abzubauen. Aber die kleine Lästerei in der Kaffecke, das Gespräch mit Kollegen abends in der Kneipe oder auch nur ein kurzes Telefonat mit Freunden erfüllen eine ähnliche Funktion – mit dem Vorteil, dass man sich viel aktiver und spezifischer über seinen persönlichen Vorgesetzten – um es mit dem Vokabular der Bestsellerautoren zu sagen – „auskotzen“ kann. ☐

## SERVICE

### LITERATUR

STEFAN KÜHL: Der Sudoku-Effekt: Hochschulen im Teufelskreis der Bürokratie. Eine Streitschrift, Transcript 2012.

DIRK MEISSNER, MARTIN WEHRLE: Ich arbeite immer noch in einem Irrenhaus: Neue Geschichten aus dem Büroalltag, Econ 2012.

### HBM ONLINE

STEFAN KÜHL: Vorsicht, Statistik!, in: Harvard Business Manager, Juni 2011, Seite 96, Nachdrucknummer 201106096.

RALF HUSMANN IM GESPRÄCH: „Humor ist ein Schutzschild!“, in: Harvard Business Manager, September 2011, Seite 86, Nachdrucknummer 201109086.

### KONTAKT

Die Website von Stefan Kühl an der Universität Bielefeld:  
[www.uni-bielefeld.de/soz/forschung/orgsoz/Stefan\\_Kuehl/](http://www.uni-bielefeld.de/soz/forschung/orgsoz/Stefan_Kuehl/)

### NACHDRUCK

Nummer 201303096, siehe Seite 102 oder [www.harvardbusinessmanager.de](http://www.harvardbusinessmanager.de)  
 © 2013 Harvard Business Manager