

HANSER



Vorwort

Thomas Vašek

Die Weichmacher

Das süße Gift der Harmoniekultur

ISBN: 978-3-446-42353-4

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-42353-4>

sowie im Buchhandel.

VORWORT

Boxen ist meine Leidenschaft. Vor ein paar Jahren fing ich damit an. Seither steige ich jede Woche in den Ring, um mich mit anderen zu schlagen. Es gab schon blaue Augen, geprellte Rippen, einen Nasenbeinbruch. Boxen ist gefährlich. Manche sagen, es sei archaisch und brutal. All das ist nicht ganz falsch.

Das Schöne am Boxen aber ist: Es macht Spaß.

Keine Angst, ich werde Ihnen das Boxen nicht als Metapher fürs Leben verkaufen. Ich werde Ihnen nicht raten, Kollegen mit einer »rechten Geraden« niederzustrecken. Keine Rede von »Deckungsverhalten«, von »schnellen Händen« und »technischem K. o.«. Nichts von alledem. Und doch ist meine Liebe zum Boxen wichtig für dieses Buch.

Boxen ist Konflikt. Harmonische Boxkämpfe gibt es nicht. Einer will den anderen treffen, ihn am Ende zu Boden schlagen. Das ist eine klare, unmissverständliche Agenda. Ein Boxkampf ist wie eine harte Diskussion. Einer versucht den anderen zu überzeugen. Am Ende zählt das bessere, das schlagendere Argument.

Dieses Buch plädiert für Konflikt. Es richtet sich gegen Harmoniesucht, gegen Kuschelteams und Konsenskultur. Mein Herz schlägt für offene Auseinandersetzung, für Konfrontation und Zuspitzung, für Dissens und Gegensatz. Meine Sympathien gehören den Abweichlern und Querdenkern und all jenen, die überhaupt noch einen Standpunkt vertreten – und die bereit sind, dafür in den Ring zu steigen.

Meine These ist sehr einfach. Harmonie verblödet. Sie macht träge, mutlos, un kreativ und schwach. Harmonie führt nicht zu Glück, sondern zu Langeweile und Depression. Aus Harmoniesucht entsteht selten Neues. Fortschritt braucht Konflikt – in der Wirtschaft, in Politik und Gesellschaft, in per-

sönlichen Beziehungen. Harmonie bedeutet Stillstand und Lethargie. Was folgt, ist oft der Untergang.

Harmoniesucht verzerrt die Sicht auf Probleme. Sie kann Entscheidungsprozesse lähmen, Innovationen verhindern und notwendige Veränderungen blockieren. Zu viel Harmonie vergiftet die Stimmung. Sie führt zu Verdrängung – und am Ende erst recht zum Konflikt.

Wo es allzu harmonisch zugeht, stimmt etwas nicht. Hinter der Konsensfassade blüht die Intrige, und in besonders kuscheliger Atmosphäre herrscht oft auch besondere Brutalität. Bei Volkswagen mündete die viel gerühmte Konsenskultur letztlich in den Schmiergeld- und Rotlichtsumpf. »Es muss in einer Gesellschaft auch eine gewisse Menge Streit, Krach und Kontroverse geben, denn es gibt auch unterschiedliche Interessen. Die deutsche Harmoniesucht hat doch dazu geführt, dass viele Dinge nicht klar genug benannt und dann aufgeschoben werden.« So formulierte ein gewisser Thilo Sarrazin im April 2010, einige Monate vor dem Erscheinen seines umstrittenen Buchs. Für Sarrazins Ansichten zu Integration und Bevölkerungspolitik habe ich wenig übrig. Aber mit der zitierten Aussage hat er recht.

»Weichmacher« – so nenne ich jene Harmonieterroristen, die ihr süßes Gift in Unternehmen und Organisationen versprühen. Ihre Ideologie heißt Teamgeist, ihre Taktik emotionale Intelligenz. Ihre Tarnung ist das freundliche Dauerlächeln, das selbst in Krisensituationen unerschütterliche Seelenruhe signalisiert.

Das Adjektiv »weich« bedeutet »einem Druck leicht nachgebend«, so heißt es im *Duden*. Weiche Dinge bieten keinen Widerstand. Man denkt an Kissen, an Butter oder an Pudding. Als Synonyme nennt das Wörterbuch »biegsam«, »flexibel«, »formbar«, »kuschelweich«, aber auch »schwammig«, »matschig« oder »schlabberig«, in Bezug auf Menschen »anpassungsfähig«, »charakterschwach«, »gefügig«, nachgiebig«, »rückgratlos«, »willensschwach« oder »konturlos«. Weiche Dinge empfinden wir als angenehm. Ein Pullover soll flauschig und weich sein. Weiche Haut streicheln wir gern. Nudeln kocht man, bis sie »al dente« sind. Aber auch nicht länger, sonst werden sie schlabbrig und fad.

Der Begriff »weich« hat also etwas Zweideutiges. Das eine ist der Wohlfühlfaktor, das andere eine gewisse Konturlosigkeit. Allzu weiche Dinge kann man nicht greifen, sie flutschen einem durch die Hand. Wenn Nudeln zu weich sind, verlieren sie den Geschmack. Jemanden »weichkochen« heißt, ihm etwas aufzuschwatzen. Dünnhäutige, mimosenhafte Menschen empfinden wir manchmal als »weichlich«.

Weichmacher sind aber auch »Macher« – also Leute, die etwas bewirken. Weichmacher »machen« andere weich – Menschen, Prozesse, Unternehmen. Sie produzieren sozusagen Pudding: Was sie anfassen, wird zu Brei.

»Weichmacher« sind eigentlich chemische Substanzen, um Kunststoffe geschmeidiger zu machen. Gesund sind sie offenbar nicht: Bei Männern, so haben Studien ergeben, führen diese Stoffe mutmaßlich zu Unfruchtbarkeit.

Der Begriff »Weichmacher« weckt gewisse Assoziationen zum »Weichei« – und damit zu einer ganzen Reihe von Spottbegriffen für Personen, die man gemeinhin für schwächlich oder feige hält. Zwischen dem »Weichmacher« und dem »Weichei« besteht eine gewisse Familienähnlichkeit. Beide neigen dazu, unangenehmen Dingen aus dem Weg zu gehen. Der »Weichmacher« ist mit dem »Weichei« sozusagen weit-schichtig verwandt. Allerdings handelt es sich um eine höher entwickelte Art: Weichmacher sind intelligent und bestens ausgebildet. Man findet sie in den Führungsetagen der Wirtschaft. Man könnte sagen: Sie gehören zur Elite im Land.

Weichmacher suchen Harmonie und Konsens. Darum gehen sie oft weite Wege, um Konflikten auszuweichen. Dissens halten sie für lästig und unproduktiv.

Weichmacher vertreten keinen Standpunkt, sondern Befindlichkeiten. Man kann sie auf nichts festnageln, denn sie stehen für nichts. Weichmacher sind aber nicht einfach nur Opportunisten, die sich wahllos an jede Situation anpassen. Wenn sie mit der Herde ziehen, dann mit Kalkül und Bedacht.

Weichmacher verstehen sich als Demokraten. Sie wollen »kommunizieren« und »einbinden«. Entscheidungen delegieren sie gerne ans Team. Ihr liebstes Ritual ist das möglichst ergebnislose Meeting, in dem zwar stundenlang »kommuniziert«, aber nichts besprochen oder gar entschieden wird.

Hauptsache, es war konfliktfrei und harmonisch; man hat niemanden gekränkt und die eigene Reputation nicht beschädigt.

Weichmacher haben ihre Emotionen im Griff. Sie bekommen keine unkontrollierten Wutanfälle. Selbst in Stresssituationen schreien sie nicht herum, sie rasten nie aus, sie beleidigen niemanden, sie schimpfen nicht. Wenn sie andere doch mal kritisieren müssen, winden sie sich vor lauter verständnisvollen Floskeln. Ich kenne Manager, die führen Personalgespräche wie Therapeuten – Selbsttherapie inklusive.

Weichmacher wollen niemanden verletzen. Sie zeigen Einfühlungsvermögen, gehen auf andere ein und versuchen immer, auch die »andere Seite« zu sehen. Einen katastrophalen Fehler, eine inakzeptable Leistung finden sie allenfalls »suboptimal«. Und kommt es doch mal zu einer Meinungsverschiedenheit oder gar zum Konflikt, handelt es sich bestimmt nur um ein »Kommunikationsproblem«.

Weichmacher sind nette, freundliche Typen. Man kann sie nicht für das hassen, was sie sagen – sondern nur für das, was sie vermutlich verschweigen. Mit den meisten ist man sowieso per Du. Man kann durchaus ein Bier mit ihnen trinken. Nur sollte man nicht glauben, dass sie sagen, was sie wirklich denken. Oder dass hinter dem, was sie sagen, überhaupt ein Gedanke, eine Überzeugung steht. Ich habe hoch bezahlte Führungskräfte erlebt, die ihre Meinung innerhalb von drei Stunden zweimal änderten. Die vor dem Meeting Standpunkt A vertraten, im Meeting Standpunkt B – um mir anschließend zu erklären, eigentlich hätten sie ohnehin Standpunkt C gemeint. Es sei nur sinnlos gewesen, diesen Standpunkt auch zu vertreten.

Weichmacher haben keine Eigenschaften, keine Überzeugung, kein Gesicht. Statt Meinungen zu vertreten und durchzusetzen, »managen« sie ihre Beziehungen, ganz nach den Anforderungen der jeweiligen Situation.

Weichmacher interessieren sich nicht für Wahrheit, für rationalen Diskurs. Sie versuchen gar nicht erst, die sachlich beste Lösung zu finden – sondern eine, die möglichst niemanden vor den Kopf stößt. Der Weichmacher kämpft nicht um die Maximalvariante, um dann einen Kompromiss zu

schließen. Vielmehr bietet er von vornherein den Kompromiss an, weil er davon ausgeht, dass er mit der Maximalvariante ohnehin nur Ärger bekommt. »Es geht eben nicht immer um die Wahrheit«, sagte mir einmal ein hochrangiger Verlagsmanager. Er meinte das keineswegs zynisch, sondern eher bedauernd. Müsste ich das Motto eines Weichmachers formulieren – dieser Satz wäre in meiner engeren Wahl.

Weichmacher sind weder reine Opportunisten noch Zyniker. Man würde ihnen unrecht tun, wollte man ihnen skrupelloses Machtkalkül vorwerfen – oder menschenverachtende Motive unterstellen. Die meisten Weichmacher, die ich kenne, würden sich als Vertreter eines modernen Führungsstils bezeichnen. Teamorientiert statt diktatorisch, einfühlsam statt autoritär.

Brüllen und Runtermachen war gestern. Heute führt man Teamgespräche, man lässt sich coachen oder fährt mit der Truppe gleich zum Teamseminar. Dort arbeitet man an Selbst- und Fremdbild oder löst zusammen Kreativaufgaben, die zeigen sollen, wie effektiv das Arbeiten in der Gruppe ist. Abschließend darf noch jeder sagen, dass ihn die Veranstaltung persönlich »weitergebracht« hat. Dass er manches jetzt mit »neuen Augen« sieht. Der Chef kann wieder ein Häkchen in seiner To-do-Liste machen – »Teambuilding gefördert«, das reicht jetzt mal fürs nächste halbe Jahr.

Weichmacher wollen nur das Beste. Genau das ist das Problem. Wer hat schon was gegen Konsens und Harmonie? Fast jeder vierte Arbeitnehmer findet seinen Chef zu autoritär, heißt es in einer repräsentativen Umfrage der GfK Marktforschung. Und eine Studie des Geva-Instituts in München ergab: Drei Viertel der Befragten glauben, dass sich »eine Führungskraft von ihrer Intuition leiten lassen und nach Konsens streben sollte«.

Weichmacher sind die Produkte einer flexiblen, »teambasierten« Ökonomie. Nahtlos fügen sie sich ein in Projektteams und Arbeitsgruppen, sie integrieren sich in jedes Unternehmen, sie passen zu jeder Kultur. Weichmacher machen keinen Ärger. Sie sprengen keine Strukturen und zetteln auch keine Revolutionen an. Niemand muss sie fürchten. Genau deshalb sind sie eine Gefahr.

Weichmacher verstellen sich nicht. Sie spielen nicht bloß eine Rolle, die sie auf irgendwelchen Business Schools einge-lernt hätten. In gewisser Hinsicht sind sie so, wie sie sind – im Job genau wie im privaten Leben. Sie sind einfach nett – so wie wir alle, tief in unserer Natur.

Jeder von uns hat einen Freundlichkeits- und Harmonie-instinkt. Nicht das Nettsein kostet uns Überwindung, sondern eher das Gegenteil. Konflikte bedeuten Bedrohung, Stress und Angst. Wer sich darauf einlässt, geht immer ein Risiko ein. Argumente können falsch sein, Meinungen unerwünscht, Erfolgsaussichten fraglich. Dissens macht schnell zum Außenseiter. Wer aus einer Gruppenmeinung aussichert, muss mit allem rechnen – mit Hohn und Spott, mit Isolation oder gar mit Hass. Konflikte sind gefährlich, sie kosten Kraft und Energie. Da kuscheln wir schon lieber, statt uns scheinbar sinnlos aufzureiben. Und ehe wir uns auf unabsehbare Risiken einlassen, schlucken wir lieber das süße Gift der Harmonie.

Weihmacher sind also zutiefst menschlich. Es gibt sie überall – und nicht bloß im harmoniesüchtigen Deutschland.

Ein Weichmacher steckt in jedem von uns.

In diesem Buch versuche ich, den Weichmachern auf die Spur zu kommen – ihrem Denken, ihrem Verhalten, ihren Biotopen. Ich werde argumentieren, warum übertriebene Harmoniesucht und Konsenskultur gefährlich sein können. Allerdings plädiere ich weder für kompetitive Ellbogenmentalität noch für die Rückkehr zu einem autoritären Führungsdenken alten Stils.

Ganz im Gegenteil.

Nur das demokratische, auf Kooperation aufgebaute Unternehmen hat Zukunft.

Wirtschaftlicher Erfolg beruht heute darauf, Wissen und Kreativität optimal zu organisieren. Führungskräfte müssen Projekte koordinieren, Verbindungen herstellen, Teams aufbauen. Dazu braucht es Strukturen, die auf Mitbestimmung angelegt sind. Zugleich ermöglichen die Informationstechnologien neue Formen der Kooperation. Die alte Command-and-Control-Vorstellung von Management ist nicht mehr zeitgemäß. Der »allwissende« Chef, der seinen Mitarbeitern sagt,

wo es langgeht, hat endgültig ausgedient. Heute geht es darum, Wissen und Ideen möglichst effektiv miteinander zu teilen. Erfolgreich kann nur sein, wer zur Zusammenarbeit mit anderen fähig ist.

Kooperation aber braucht Konflikt.

Meine These lautet: Harmonie- und Konsenssucht unterminiert die Vision des modernen, demokratischen Unternehmens. Gerade das demokratische Unternehmen ist auf Dissens angewiesen – auf Disharmonie, auf kontroverse Diskussion. Weichmacher bedrohen daher genau den »Teamgeist«, auf den sie sich so gern berufen. Sie verstehen sich als Demokraten. Und doch unterlaufen gerade sie die Idee eines modernen, demokratischen Führungsstils.

Weichmacher üben eine subtile Form von Gewalt aus. Sie sind nicht nur Energieräuber und Ideenkiller – sondern auch Extremisten eines neuen Typs. Ihr Feindbild ist das Individuum, ihr Ziel die Diktatur des Teams, das dann praktischerweise auch gleich für alles die Verantwortung übernimmt.

Meine Position in diesem Buch ist eine der Leidenschaft. Harmonie ist fad, sie hat keinen Geschmack. Ihr fehlt die Reibung, die Spannung, der Gegensatz. Wo es keinen Dissens gibt, blüht Konformität. Harmoniesucht begünstigt Herdendenken – mit desaströsen Folgen. Indem sie Unterschiede ein ebnet, untergräbt sie auch die Individualität. Darum herrscht in vielen Meetings so unerträgliche Langeweile. Wenn keiner mehr eine Meinung hat, wenn jeder nur mehr routiniert die gleichen Leerformeln »kommuniziert«, braucht auch keiner mehr zuzuhören. Dann wird das Meeting zum sinnlosen Ritual, zur puren Zeitverschwendung. Dann liest man E-Mails oder starrt einfach nur aufs BlackBerry-Lämpchen. Und wenn es bei allen gleichzeitig leuchtet, dann weiß man wieder mal, dass man zu einem Team gehört.

Das klingt absurd – und doch ist es Alltag in vielen Unternehmen. Absurder ist nur noch, dass viele glauben, man könne nichts dagegen tun. Als wären langweilige, unproduktive Besprechungen ein Naturphänomen. Die gleichen Führungskräfte, die sich sonst nur im Laufschrift durch die Flure bewegen, weil sie immer »busy« sind, ertragen die sinnlosesten Meetings mit geradezu buddhistischer Gelassenheit.

Man braucht nicht viel Scharfsinn, um zu erkennen, dass da irgendwas falsch läuft. Dass hier Zeit und Begabung geradezu fahrlässig verschwendet werden. Intelligenz und Kreativität sind nicht zum Kuscheln da. Der Sinn eines zweistündigen Meetings kann nicht darin bestehen, dass sich alle gegenseitig versichern, wie nett sie einander finden. Das ist nicht bloß unproduktiv. Nach meinen Erfahrungen raubt es auf die Dauer auch den Verstand. Es wundert mich, dass nicht regelmäßig Leute in Meetings durchdrehen – bloß weil sie die Langeweile nicht mehr ertragen können. Gegen Weichmacher hilft manchmal nur Härte, gegen Harmonieterror Dissens und Konflikt.

Konflikt kann produktiv sein und Spaß machen – vorausgesetzt man führt ihn mit Sinn und Verstand. Konflikt kann helfen, Gefahren zu erkennen, bessere Entscheidungen zu treffen, Innovation und Veränderung voranzutreiben. Produktiver Konflikt fördert die persönliche Entwicklung, er stärkt unsere Individualität und unser Selbst. Dazu braucht es Mut und Willensstärke – und nicht zuletzt eine eigene Meinung. Wer Konflikte führen will, muss Risiken eingehen und eigene Empfindlichkeiten zurückstellen. Das macht Angst und kostet Kraft, und doch kann es ungemein lohnend sein. Nicht nur Paartherapeuten wissen: Konflikte sind für Beziehung oft ausgesprochen heilsam. Das gilt auch für Unternehmen.

Es liegt in der Natur der Sache, dass das Thema dieses Buches schwer zu »greifen« ist. Weichmacher fallen nicht durch kontroverse Äußerungen auf. Sie provozieren eben keinen Konflikt, über den man berichten könnte. Wenn alles harmonisch läuft, gibt es offenbar keinen Grund zur Beunruhigung – dann scheint ja ohnehin alles in Ordnung zu sein. Deshalb betreibt man zwar Konfliktforschung, aber keine Wissenschaft der Harmonie.

In diesem Buch versuche ich daher, mich den Weichmachern auf verschiedenen Wegen anzunähern – in der Hoffnung, dass es mir gelingt, sie am Ende doch »festzunageln«. Ich habe vier »Angriffspunkte«, die hoffentlich genügend Halt bieten: Der erste ist der Weichmacher in uns allen – unser tief verwurzelter Harmonie- und Freundlichkeitsinstinkt. Der zweite ist das Weichmacher-Team, der dritte der Weichma-

cher-Chef, der vierte schließlich das Weichmacher-Unternehmen.

Mein Blickwinkel in diesem Buch ist in hohem Maße psychologisch, manchmal soziologisch – und vielleicht auch ein wenig philosophisch. Weichmacher gibt es nicht nur in Unternehmen. Sie sind, wie ich glaube, ein Phänomen unserer Gesellschaft. Auch deshalb ist dieses Buch kein Praxisratgeber mit Tipps für die erfolgreiche Führungskraft. Ich verstehe es als Denkanstoß, als geistige Provokation.

Mein Buch ist inspiriert von persönlichen Erfahrungen in der Medienbranche. Doch getragen wird es von meinem Glauben an die Kraft der Vernunft. Wer Weichmacher-Kulturen aufbrechen will, braucht den Mut zum harten, rationalen Diskurs. Gefragt ist aber eine Vernunft mit heißem Herzen, mit Leidenschaft und Liebe für Menschen – und für die Wahrheit. Eine Vernunft mit Zielen und Visionen, mit Sinn für intellektuelles Risiko. Eine Vernunft, die den Streit sucht, um etwas voranzubringen.

Konflikt kann bereichernd, ja erfüllend sein – selbst wenn man mal verliert. Boxer umarmen sich oft nach dem Kampf. Und das ist keine leere Geste. Man dankt einfach dem anderen für den fairen, aufrichtigen und anregenden Dialog.