

# Bullshit stabilisiert moderne Organisationen

Warum es sinnvoll sein kann, nicht auf den Punkt zu kommen / Von Stefan Kühl

Das Spielen von Bullshit-Bingo hat sich zu einer Strategie von Mitarbeitern entwickelt, Sitzungen mit allzu vielen Plattitüden ihrer Vorgesetzten zu überleben. Vor Beginn eines Meetings erstellt man eine Liste mit den gerade in der Organisation besonders populären Begriffen und ordnet sie in einem 5 × 5-Schema an – Wertschätzung, Synergie, proaktiv, Mindset, Nachhaltigkeit, Innovation, Integrität, Excellence, Effektivität, Disruption, Resilienz und Agilität dürften zu den Favoriten gehören. Immer wenn in der Sitzung einer dieser Begriffe fällt, streicht man diesen weg. Wer zuerst horizontal, vertikal oder diagonal fünf Worte in einer Reihe durchgestrichen hat, ruft Bingo und hat gewonnen.

Bei Bullshit handelt es sich nicht um eine Lüge, sondern um eine Form des Redens, mit der vom eigentlich Relevanten abgelenkt werden soll. Wenn jemand Bullshit redet, geht es ihm oder ihr nicht um die Verdrehung der Wahrheit; die Beiträge sind einfach nur völlig frei von jedem Bezug zur Realität. Es werden entweder

nur Worte verwendet, deren Bedeutung schwer zu greifen ist. Formulierungen wie Innovation, Nachhaltigkeit oder Diversität lassen genug Interpretationsspielraum, damit sich alle Anwesenden darunter das vorstellen können, was sie wollen. Oder ein Redebeitrag wird mit einer Vielzahl solcher Wertformulierungen derart „überladen“, dass es unmöglich wird, festzulegen, welches Ideal im Zweifelsfall das wichtige(re) ist. Eine andere Alternative besteht darin, dynamisch zwischen den Werten hin und her zu wechseln. Je schneller der Austausch der Prinzipien stattfindet, desto geringer ist die Gefahr, auf eine Position festgelegt zu werden.

Zweifellos ist die Produktion von Bullshit harte Arbeit. Es kommt darauf an, Wertformulierungen zusammenzusetzen, die einen konsistenten Eindruck vermitteln. Sie müssen derart abstrakt sein, dass sich alle mit ihnen identifizieren können, gleichzeitig aber die Suggestion von Konkretheit mit sich führen. Sie müssen ebenso anschlussfähig an das sein, was andere an Bullshit produzieren, sind dabei aber

auch dazu genötigt, zumindest den Anschein von Originalität zu erwecken.

Es hat sich inzwischen eine eigene Industrie aus Management-Gurus und Beratern ausgebildet, die Organisationen bei der Produktion und Plausibilisierung solcher Wertelisten unterstützen. Es mehren sich aber auch die Stimmen, welche auf die Gefahr hinweisen: Bullshit lenke von den „eigentlichen Zielen“ ab. Die Rationalität der Entscheidungsfindung erodiere, weil alle in allgemein akzeptierten Konsensformeln sprächen.

Aber warum wird akzeptiert, dass in Organisationen so viel Bullshit geredet wird? Zweifellos mögen Höflichkeit, Naivität oder Angst eine wichtige Rolle spielen. Aber vielleicht gibt es eine zentrale Funktion, die Bullshit für die Stabilisierung moderner Organisationen spielt. Vorgesetzte, die ja auch in den auf Selbstorganisationen basierenden Organisationen immer noch existieren, nehmen eine immer größer werdende Diskrepanz zwischen ihren realen Handlungsmöglichkeiten und der ihnen zugewiesenen Verant-

wortung wahr. Die Mitarbeiter bestimmen immer stärker selbst, aber am Ende werden trotzdem die Chefs verantwortlich gemacht, wenn etwas schiefgeht. Es zeichnet sich immer deutlicher ein grundlegendes Dilemma für Führungskräfte ab. Einerseits sollen sie Führungsstärke unter Beweis stellen, andererseits aber die Selbstorganisationsprozesse ihrer Mitarbeiter nicht hemmen. Bullshit, so die These von Lars Thøger Christensen, Dan Kärreman und Andreas Rasche, ist die verlockende Lösung für dieses Dilemma. Weil man sich mit direkten Befehlen als Führungskraft der „alten Schule“ zu erkennen geben würde, liefern die nach wie vor geforderten Orientierungshilfen immer mehr den Charakter allgemeiner Wertformulierungen. Führungskräfte können so eine Anmutung von Anweisungen geben, ohne wirklich anzuweisen. Bullshit ist also das Ergebnis einer zunehmend widersprüchlich werdenden Rollenerwartung.

**Stefan Kühl** ist Professor für Soziologie an der Universität Bielefeld.