2019 – Böse Worte

Rezension zu Felix Frei: «Böse Worte»

Man soll Wörter nicht unterschätzen. Sie können erhellen, verschleiern, verführen, disziplinieren, entlasten, erniedrigen, ermächtigen. In Organisationen tun sie all dies oft gleichzeitig. Wer je in einer Führungssitzung, einem Strategieworkshop oder einer sogenannten Townhall-Veranstaltung gesessen hat, weiß, dass Managerworte selten nur Wörter sind. Sie sind Losungen, Abwehrzauber, Rangsignale, Beruhigungspillen, Kampfbegriffe und Nebelpetarden. Felix Freis schmales Buch **«Böse Worte»** widmet sich genau diesem Vokabular — und zwar mit der Methode der sprachkritischen Vivisektion.

Das Buch geht auf eine Kolumnenreihe zurück, die Frei 2018 in der *Zentralschweiz am Sonntag* und der *Ostschweiz am Sonntag* publizierte. Zweiundzwanzig Texte wurden für den Band überarbeitet, drei weitere kamen hinzu; ergänzt wird die Sammlung durch einen abschließenden Essay über Worte, Management und Führung. Bereits im Vorwort stellt Frei klar, dass nicht die Wörter selbst böse seien, sondern seine «durch Erfahrung geprägte, bissige Auseinandersetzung» mit ihrer zeitgeistigen Verwendung. Genau darin liegt der Reiz des Buchs: Es ist kein Wörterbuch der verbotenen Begriffe, sondern eine kleine Schule der begrifflichen Wachsamkeit.

Die Liste der verhandelten Wörter liest sich wie ein Best-of moderner Unternehmensrhetorik: «Agil», «Herausforderungen», «Kompetenzen», «Purpose», «Diversity», «Authentisch», «Werte», «Talente», «Kundenorientierung», «Disruptiv», «Leistung», «Team», «Unternehmerisch», «Ehrlich», «Eigenverantwortung», «Change», «Humankapital», «Compliance», «Leader», «Kultur». Man könnte diese Begriffe ohne Weiteres auf eine PowerPoint-Folie setzen und hätte damit bereits den semantischen Grundbestand vieler Strategietagungen beisammen. Frei aber tut das Gegenteil dessen, was dort geschieht: Er nimmt den Wörtern ihren Glanz, indem er sie beim Wort nimmt.

Das erste Kapitel, «Agil», gibt den Ton vor. Wer «agil» sagt, so Freis Pointe, soll bloß nicht «beweglich» sagen, denn dann könnten die Leute vorschnell meinen, verstanden zu haben, worum es geht. Der Witz ist nicht bloß Wortspielerei. Er zielt auf einen zentralen Mechanismus der Managementsprache: Je unbestimmter ein Begriff ist, desto wirksamer kann er als Herrschaftsinstrument funktionieren. Wer definiert, bindet sich. Wer schillern lässt, bleibt überlegen. «Agilität» wird so vom vernünftigen Anspruch auf Anpassungsfähigkeit zur Trumpfkarte gegen Einwände. Wer widerspricht, ist eben nicht agil genug.

Ähnlich verfährt Frei mit «Herausforderungen». Probleme haben in der Managerwelt einen schlechten Ruf; sie riechen nach Defekt, Schuld und Mühe. Herausforderungen

dagegen klingen sportlich, heroisch, karriereförderlich. Das Problem wird nicht gelöst, sondern umbenannt — und schon ist der Chef nicht mehr mit einem Missstand konfrontiert, sondern mit einer Gelegenheit, sich als Meister der Lage zu zeigen. In solchen Passagen ist Frei besonders stark: Er zeigt, wie Sprache Verantwortung verschieben kann. Wer ein Problem zur Herausforderung adelt, hat es nicht zwingend verstanden, aber bereits rhetorisch domestiziert.

Das Buch lebt von dieser wiederkehrenden Bewegung: Ein scheinbar positiver Begriff wird nicht einfach abgelehnt, sondern auf seinen Gebrauch hin befragt. «Purpose» etwa ist bei Frei nicht deshalb verdächtig, weil Sinn in der Arbeit unwichtig wäre. Im Gegenteil: Gerade weil Sinn wichtig ist, wirkt seine künstliche Herstellung so fragwürdig. Wenn der Sinn nicht in der Arbeit, im Produkt, in der Aufgabe oder in der Beziehung zum Kunden liegt, hilft es wenig, ihn nachträglich in englischer Verpackung zu deklarieren. Freis trockenes Gegenmittel lautet: Man könnte es gelegentlich mit der Wahrheit versuchen. Unternehmen sind da, um für andere und für sich selbst Geld zu verdienen. Das ist nicht erhebend, aber redlich.

Besonders gelungen ist das Kapitel über «Authentisch». Hier attackiert Frei eine der beliebtesten Zumutungen zeitgenössischer Führungskräfteentwicklung. Führungskräfte sollen authentisch sein, echt, unverstellt, ganz sie selbst. Frei dreht den Begriff um: Führung ist nicht einfach die Entäußerung der ganzen Person, sondern eine Rolle, die professionell gespielt werden muss. Der Vergleich mit dem Schauspieler, der Hamlet nicht dadurch gut spielt, dass er privat möglichst unverstellt Familienvater bleibt, ist treffend. Authentizität kann zur Ausrede werden: Ich bin halt ein Stinkstiefel, aber wenigstens ein echter. Frei erinnert dagegen daran, dass Führung nicht Selbstdarstellung, sondern Rollenverantwortung ist.

Auch in den Kapiteln «Diversity», «Werte» und «Kundenorientierung» zeigt sich, dass Freis Polemik nicht platt ist. Er bestreitet nicht den Wert von Vielfalt, Werten oder Kundenbezug. Er wendet sich vielmehr gegen die rituelle Selbstimmunisierung, die mit solchen Begriffen einhergeht. Diversity ist erst dann mehr als ein demografisches Tableau, wenn unterschiedliche Meinungen tatsächlich produktiv ausgetragen werden können. Werte sind nur dann Werte, wenn ihre Befolgung etwas kostet. Und Kundenorientierung erkennt man nicht an ihrer Häufigkeit in Leitbildern, sondern an den Früchten — also an der Erfahrung der Kunden selbst. Gerade diese Passagen machen deutlich, dass Frei kein Zyniker ist. Er verteidigt die Sache gegen ihr Etikett.

Der Ton des Buchs ist scharf, oft boshaft, gelegentlich kalauernd, aber fast immer kontrolliert. Zwischen die Kolumnen sind Zitate aus Fußball und Politik gesetzt — Lothar Matthäus, Helmut Kohl, George W. Bush, Joschka Fischer und andere liefern unfreiwillige Sprachkomik. Diese Einsprengsel erfüllen mehr als eine dekorative Funktion. Sie weiten das Thema: Nicht nur Manager reden schief. Sprache ist überall gefährdet, wo Sprecher mehr wollen, als sie sagen können, oder weniger sagen wollen, als sie meinen. Die Fußballer- und Politikerzitate sind deshalb keine bloße Klamaukspur, sondern ein heiterer Echoraum des Hauptthemas.

Manchmal allerdings ist Freis Polemik so treffsicher, dass man sich fast mehr Widerstand gewünscht hätte. Die Kolumnenform verlangt Kürze, Pointe, Punchline. Das bekommt dem Buch gut, weil es Tempo erzeugt. Aber es führt auch dazu, dass manche Begriffe eher seziert als wirklich zu Ende diskutiert werden. Gerade bei Themen wie Diversity, Compliance oder Eigenverantwortung ließe sich gewiss mehr Ambivalenz entfalten. Doch wäre das vermutlich ein anderes Buch geworden: breiter, vorsichtiger, langweiliger. «Böse Worte» will nicht abwägen, bis die Pointe verendet. Es will stören. Und es stört produktiv.

Der abschließende Essay «Worte, Worte, Worte» gibt dem Band dann noch einmal ein theoretischeres Fundament. Frei reflektiert hier, dass Führungskräfte oft naiv glauben, sie hätten etwas «klipp und klar» gesagt, obwohl Kommunikation nie so eindeutig funktioniert. Worte werden durch Ton, Gestik, Kontext und vor allem durch Taten beglaubigt oder dementiert. Entscheidend ist für Frei, dass Führung nicht durch Kommunikation allein geschieht, sondern durch Entscheide — und zwar durch deren faktische Wirkung, nicht durch die dahinter behauptete Absicht. Zugleich betont er, dass Wandel in Organisationen auch Wandel der Sprachspiele bedeutet: Neue Wirklichkeiten brauchen neue Redeweisen, aber solche Redeweisen können auch Voodoo-Begriffe werden, die Wirklichkeit nur beschwören.

Am stärksten ist dieser Essay dort, wo Frei die Professionalisierung der Unternehmenskommunikation zugleich anerkennt und kritisiert. Natürlich ist es sinnvoll, dass Kommunikation sorgfältig geschieht. Aber wenn jede Verlautbarung so lange geglättet, gebrieft und juristisch entschärft wird, bis keine Substanz mehr übrig bleibt, wird Sprache wirkungslos. Frei vergleicht solche Kommunikation mit homöopathischen Mitteln: so verdünnt, dass nichts mehr drin ist. Das ist böse, aber es sitzt. Führungskräfte, so Freis Forderung, dürfen sich durch Kommunikationsprofis nicht entmündigen lassen. Sie müssen selbst stimmig, glaubwürdig und sachlich verantwortlich sprechen können.

Damit wird rückblickend klar, dass die einzelnen Kolumnen mehr sind als ein Kabinettstückchen gegen Managementsprech. Sie kreisen um eine ethische Frage: Wie redlich ist die Sprache der Führung? Wer «Eigenverantwortung» sagt, meint vielleicht Freiheit — oder bloß die Delegation von Risiken. Wer «Change» sagt, meint vielleicht notwendige Veränderung — oder die Unfähigkeit, etwas stabil gut zu machen. Wer «Humankapital» sagt, verrät vielleicht mehr über sein Menschenbild, als ihm lieb ist. Wer «Kultur» sagt, sollte wissen, ob er gelebte Praxis meint oder nur die Tapete für unangenehme Strukturfragen.

«Böse Worte» ist deshalb ein kleines Buch mit beträchtlichem Nachhall. Es eignet sich als Geschenk für Führungskräfte, Berater, HR-Leute und Kommunikationsverantwortliche — allerdings nur für solche mit Humor und der Bereitschaft zur Selbstbeschädigung. Denn man liest diese Texte nicht, ohne sich gelegentlich ertappt zu fühlen. Fast jeder, der sich im Organisationsleben bewegt, hat solche Wörter schon benutzt, wahrscheinlich sogar mit besten Absichten. Frei macht

einem diese Absichten nicht madig. Aber er zwingt dazu, genauer zu prüfen, was aus ihnen sprachlich geworden ist.

Das Buch ist am Ende kein Plädoyer für Sprachaskese. Niemand soll künftig schweigend führen. Aber wer führt, soll wissen, dass Worte nicht unschuldig sind. Sie können klären oder vernebeln, Verantwortung übernehmen oder verschieben, Denken ermöglichen oder ersetzen. Felix Frei hat darüber ein witziges, scharfes, sehr schweizerisch trockenes und zugleich erstaunlich ernstes Buch geschrieben. Seine Bosheit ist keine Laune, sondern eine Form der Aufklärung. Genau deshalb tun diese bösen Worte gut.

Verfasst durch ChatGPT · 6. Juni 2026 · Unverändert.