



DER WAKE-UP CALL



Nr. 021

 Deutsche Ausgabe

24. April 2025, 8:22 Uhr

Die Diktatur des Duzens:

Warum gut gemeinte Kulturrevolutionen oft ihr Ziel verfehlen!

Von Christian Rook

Als ich vor einigen Jahren ein Interimsmandat in einem deutschen Fertigungsunternehmen übernahm, bemerkte ich sofort, dass etwas nicht stimmte. Die technischen Einrichtungen waren OK. Die betrieblichen Herausforderungen waren massiv. Aber das war es nicht. Es lag etwas anderes in der Luft: eine kulturelle Erschütterung, die sich unter der Oberfläche von Organigrammen und Prozessabläufen vollzogen hatte.

Ein junger, amerikanisch gesinnter CEO hatte vor 1-2 Jahren beschlossen, die Organisation zu "modernisieren", indem er eine – seiner Meinung nach – agilere, Start-up-ähnliche Denkweise einführte. Einer der ersten symbolischen Schritte? Alle Mitarbeiter – vom Maschinenbedienern bis zu Vorstandsmitgliedern – waren nun per Du. Keine Ausnahmen. Keine Verhandlungen. Per Dekret. Cool, oder?

Es klang harmlos. Sogar fortschrittlich.

Schließlich ist in den USA ja auch jeder "you". Keine formellen Pronomen. Kein "Herr" oder "Frau", es sei denn, man ist bei der Kfz-Zulassungsstelle oder vor Gericht.

Aber in Deutschland – und in vielen anderen europäischen Kulturen – wo die formelle Anrede ein Zeichen von Respekt, Grenzen und sozialem Kontext ist, war diese abrupte Veränderung nicht nur sprachlicher Natur.

Es war ein kultureller Bruch, der unsichtbare Risse durch das Fundament der Organisation sandte.

Verstehen Sie mich bitte nicht falsch, ich bin selbst in US-Organisationen „groß“ geworden. Aber, was hier passierte, war schlicht grotesk.



Das Siezen, das Duzen: Warum es nicht nur um Höflichkeit geht

In vielen europäischen Ländern haben sich formelle Anredesysteme – wie das "Sie" im Deutschen, "vous" im Französischen, "usted" im Spanischen – entwickelt, um soziale Rollen, Machtdistanz und den allmählichen Aufbau von Vertrauen widerzuspiegeln. Sie ermöglichen es Menschen, respektvoll miteinander zu interagieren, ohne Beziehungsgrenzen zu überschreiten.

Was Außenstehende oft als Kälte oder Starrheit missdeuten, ist tatsächlich eine ausgeklügelte soziale Technologie – eine, die klare Interaktionsräume schafft und gleichzeitig die individuelle Autonomie bewahrt.

Diese sprachlichen Marker dienen als unsichtbares Gerüst, das komplexe menschliche Interaktionen in beruflichen Umgebungen unterstützt.

Der Übergang von formell zu informell ist nicht nur eine Frage der Syntax. Es ist ein soziales Ritual, ein gegenseitiges Signal, das besagt: *Wir haben einen Punkt der Vertrautheit erreicht, an dem ich dir vertraue und du mir vertraust.*

Wenn dieses Ritual übersprungen oder von oben verordnet wird, fühlt es sich wie ein Übergriff an – nicht wie eine Einladung. Es ist vergleichbar damit, jemanden zum Händeschütteln zu zwingen, wenn derjenige eine respektvolle Verbeugung angeboten hat. Die Geste selbst verliert ihre Bedeutung, wenn sie erzwungen wird.

Es geht hier nicht darum, steif oder altmodisch zu sein. Es geht darum, die Freiheit zu haben, die Beziehung selbst zu definieren, anstatt sie diktiert zu bekommen. Das ist kein Sprachproblem – es ist eine Frage der Würde.

Kulturelle Übersetzung: "Du" auf Deutsch ≠ Gleichheit

In englischsprachigen Ländern, besonders in den USA, gibt es kein Äquivalent zum formellen "Sie". Jeder wird mit "you" angesprochen, und Formalität drückt sich durch Tonfall, Körpersprache, Titel oder beruflichen Anstand aus.

Dies schafft ein Paradoxon: Während die Sprache egalitär klingen mag, bleiben die sozialen Strukturen dahinter oft starr. Titel mögen wegfallen, aber Macht bleibt bestehen – manchmal sogar noch stärker verankert, weil sie unsichtbar wird und in unausgesprochenen Codes statt in expliziten Markern operiert.

Was einige globale Führungskräfte vergessen: Sprache ist nicht universelle Kultur. Man kann ein Wort übersetzen – aber nicht immer die Bedeutung dahinter.

Die Gewässer zwischen uns: Der verborgene Zweck sozialer Distanz

Was ich in diesem deutschen Unternehmen beobachtete, war eine allmähliche Erosion der produktiven Spannung, die natürlicherweise zwischen Organisationsebenen existiert.

Wie ein Ökosystem, in dem jede Art eine einzigartige Rolle spielt, schaffen traditionelle Hierarchien – wenn sie gesund sind – komplementäre Funktionen, die dem Ganzen dienen.

Mittlere Führungskräfte, einst wohl vertraut in ihren Rollen als Übersetzer zwischen strategischer Vision und operativer Realität, fanden sich in einem Graubereich wieder – weder vollständige Autoritätspersonen noch völlig gleichgestellte Kollegen. Die formellen Pronomen hatten als subtile Navigationswerkzeuge in komplexen Gewässern gedient; ohne sie fühlten sich viele orientierungslos.

"Wie widerspreche ich jemandem, den ich duze?", vertraute mir ein Abteilungsleiter an. "Früher konnte ich sagen: **'Herr M., ich sehe die Dinge anders'**, und das war akzeptabel. Jetzt fühlt es sich an, als würde ich eine Grenze überschreiten, die nicht überschritten werden sollte, wenn ich sage: 'Thomas, ich denke, du liegst falsch'." Im Übrigen wird Thomas als CEO ja immer noch tun müssen, was Thomas als CEO tun muss.

Es zeigt sich das Paradoxon: Erzwungene Vertrautheit schafft mehr Zögern, weniger Klarheit.

Die Illusion flacher Hierarchien

In diesem Unternehmen glaubte das Management, Offenheit zu fördern. In der Praxis schufen sie Verwirrung. Mitarbeiter wussten nicht mehr, wie sie Widerspruch äußern, Feedback geben oder Grenzen navigieren sollten. Die plötzlich auferlegte Vertrautheit verwischte die Linien zwischen Rollen, Erwartungen und Verantwortlichkeiten.

Diese "Abflachung" beseitigte die Hierarchie nicht – sie verschleierte sie lediglich. Die Entscheidungsmacht blieb an der Spitze konzentriert, jetzt jedoch ohne die transparenten Signale, die allen halfen, die organisatorischen Gewässer zu navigieren. Es war, als hätte jemand alle Verkehrszeichen von einer komplexen Kreuzung entfernt und gleichzeitig erwartet, dass der Verkehr reibungsloser fließt.

Informalität ist kein Abkürzung zu Vertrauen. Sie kann im Gegenteil Vertrauen schwieriger etablieren – weil sie genau die Rituale entfernt, durch die Vertrauen üblicherweise aufgebaut wird.

Vertrauen entsteht durch konsistente Verhaltensmuster über die Zeit; es kann nicht durch sprachliche Abkürzungen hergestellt werden.

Der stille Widerstand: Wenn Kultur zurückschlägt

Was das Management nicht vorhergesehen hatte, war der leise Widerstand. In Besprechungen begannen die Menschen, häufiger Passivkonstruktionen zu verwenden – eine sprachliche Technik, die die direkte Anrede gänzlich vermeidet. "Es wäre vorteilhaft, wenn der Zeitplan angepasst werden könnte" ersetzte "Könntest du den Zeitplan anpassen, Thomas?"

Einige Mitarbeiter schufen ihre eigenen Gegen-Rituale – kleine Gesten der Formalität, die ihre Autonomie wiederherstellten. Dokumente wurden weiterhin formell adressiert. E-Mail-Signaturen behielten Titel bei. Private Gespräche kehrten zur komfortablen Distanz des Sie zurück.

Es war keine Rebellion; es war eine kulturelle Immunantwort – ein System, das sich gegen eine wahrgenommene Bedrohung seiner Integrität schützt.

Autonomie zählt: Lassen Sie Menschen ihren Grad der Offenheit wählen

Der vielleicht beunruhigendste Aspekt der erzwungenen Duz-Politik war dieser: Sie nahm die individuelle Wahl. In Kulturen, in denen Menschen erwarten, verhandeln zu können, wie nah sie sich sein wollen – beruflich oder persönlich – fühlte sich dies aufdringlich an. Die Mitarbeiter wurden nicht gefragt. Es wurde ihnen befohlen.

Das ist keine Inklusion. Das ist kultureller Imperialismus in legerer Kleidung.

Die erfolgreichsten internationalen Organisationen, mit denen ich gearbeitet habe, verfolgen einen anderen Ansatz. Sie schaffen klare Rahmenbedingungen und erlauben gleichzeitig individuelle Handlungsfähigkeit innerhalb dieser. Sie erkennen an, dass Vertrauen nicht aufgezwungen werden kann, sondern kultiviert werden muss – oft durch genau die kulturellen Rituale, die Außenstehenden archaisch erscheinen mögen.

Die Komplexität der Generationen

Eine weitere Ebene dieser kulturellen Verschiebung war die generationelle Kluft, die sie offenlegte.

Jüngere Mitarbeiter, viele bereits von der globalen digitalen Kultur beeinflusst, passten sich dem informellen Ansatz bereitwilliger an. Für sie repräsentierte die Vornamen-Basis eine willkommene Befreiung von dem, was sie als überholte Konventionen wahrnahmen.

Dies schuf eine subtile, aber mächtige Trennung: jene, die den Wandel begrüßten, versus jene, die sich dadurch marginalisiert fühlten. Ironischerweise schuf eine Politik, die vereinen sollte, neue Brüche entlang von Linien, die zuvor nicht existiert hatten.

Was das Management versäumte, war die Gelegenheit, absichtliche Übergänge zu schaffen – Räume, in denen verschiedene kulturelle und generationelle Perspektiven koexistieren konnten, während sich ein neues, gemeinsames Verständnis organisch entwickelte.

Evolution, nicht Revolution, tendiert dazu, nachhaltiger zu sein, wenn es um kulturellen Wandel geht.

Wahre Führung respektiert den Kontext

Wahre Transformation kommt nicht vom Nachahmen des Silicon Valley. Sie kommt vom Verstehen des einzigartigen Gefüges Ihrer Organisation – ihrer Menschen, ihrer Kultur, ihrer Werte. Sie kommt von der Erkenntnis, dass Organisationskultur wie ein Fluss ist – Sie können seinen Fluss lenken, aber Sie können nicht einfach sein Wasser ersetzen.

Vertrautheit, wie Vertrauen, muss verdient werden. Wenn sie aufgezwungen wird, ist sie nur ein weiteres Management-Modestatement, das die Komplexität menschlicher Beziehungen unterschätzt.

Am Ende korrigierte das deutsche Unternehmen seinen Kurs – nicht vollständig, aber signifikant. Sie schufen einen nuancierteren Ansatz, der persönliche Wahl bei der Anrede erlaubte und gleichzeitig Klarheit über Rollen und Verantwortlichkeiten bewahrte.

Erkenntnisse für internationale Führungskräfte

1. **Verstehen Sie kulturelle Tiefe, nicht nur Oberflächenverhalten!** Sprache spiegelt soziale Struktur wider. Lernen Sie beides!
2. **Respektieren Sie Rituale!** Selbst, wenn Sie Kulturwandel für absolut notwendig für den Transformationsprozess erachten. Rituale mögen formell erscheinen, dienen aber oft emotionalen und beziehungsstechnischen Zwecken, die nicht sofort sichtbar sind.
3. **Erzwingen Sie keine Gleichförmigkeit!** Einheit bedeutet nicht Uniformität. Starke Organisationen gedeihen durch Vielfalt – einschließlich der Vielfalt von Interaktionsstilen.
4. **Erkennen Sie Autonomie an!** Lassen Sie die Mitarbeiter selbst definieren, wieviel Nähe sie wünschen. Handlungsfähigkeit über die eigenen sozialen Grenzen ist ein grundlegendes menschliches Bedürfnis.
5. **Fragen Sie, bevor Sie Ebenen herausnehmen!** Flachere Hierarchien sind nicht besser, wenn sie unecht sind. Manchmal schafft eine klare Struktur mehr psychologische Sicherheit als gewollte "Gleichheit".
6. **Schaffen Sie Brücken, reißen Sie keine ab!** Anstatt bestehende kulturelle Strukturen abzureißen, bauen Sie Verbindungen zwischen verschiedenen Arbeitsweisen.
7. **Achten Sie auf unbeabsichtigte Konsequenzen.** Kulturelle Interventionen erzeugen oft Welleneffekte weit über ihre beabsichtigten Ergebnisse hinaus.

Die Lektion? In unserem Bestreben, moderne, agile Organisationen zu schaffen, ebnet wir manchmal genau die kulturellen Texturen ein, die Gemeinschaften ihre Widerstandsfähigkeit und Tiefe verleihen. Wahre organisatorische Weisheit liegt nicht im Aufzwingen universeller Lösungen, sondern im Kultivieren von Umgebungen, in denen mehrere kulturelle Ansätze koexistieren und sich ergänzen können – etwas Stärkeres schaffend, als jedes einzelne Modell bieten könnte.

Christian Rook

Christian Rook

info@christianrook.com

www.christianrook.com

