

campus

FREDMUND

MALIK

RICHTIG DENKEN-  
WIRKSAM MANAGEN

MIT KLARER SPRACHE  
BESSER FÜHREN



# Inhalt

Vorwort .....	7
<b>Psychologische Irrtümer .....</b>	<b>13</b>
Charisma .....	15
Begeisterung .....	18
Job-Hopper .....	21
Talent .....	25
Potenzial .....	27
Fehlermachen .....	29
Herausforderungen .....	32
Vertrauen .....	37
Motivation .....	42
Lob .....	44
Leistungsgrenzen .....	46
Burn-out .....	51
Identifikation .....	54
Risikofreude .....	59
Spaß .....	63
<b>Management-Irrtümer .....</b>	<b>67</b>
Führungsstil .....	69
Leadership .....	74
Menschenbild .....	78

Personalentscheidungen .....	82
Teamarbeit .....	85
Vision .....	91
Emotionen .....	95
Konzentration .....	101
Managereinkommen .....	104
Wissensmanagement .....	108
Topmanagement-Teams .....	113
Coaching .....	118
Innovation .....	121
Kultur .....	125
Kunde .....	131
Wachstum .....	134
<b>Wirtschaftliche Irrtümer .....</b>	<b>137</b>
Shareholder .....	139
Stakeholder .....	142
Inflation und Deflation .....	147
US-Management-Überlegenheit .....	151
EBIT, EBITDA .....	154
Stock-Options .....	156
US-Wirtschaftswunder .....	159
Unternehmenserfolg .....	162
Wert .....	166
Nachhaltigkeit .....	169
Globalisierung .....	171
Gewinn .....	175
Zinssenkungen .....	177
Wirtschaften .....	179
Rationalität .....	183
Anmerkungen .....	186
Literatur .....	188

# Vorwort

Ein Informatiker tut alles, damit die Festplatten der Computer frei von Viren bleiben. Man weiß, wie gefährlich sie sind. Wie aber verhindert man, dass »Viren«, nämlich gefährliche Ideen und Irrtümer, in die Köpfe der Mitarbeiter eines Unternehmens, einer Organisation gelangen können? Das ist mindestens so wichtig wie der Virenschutz für Computer, liegt doch in falschen Begriffen, falschen Ideen und falschen Denkweisen der Ursprung für falsches Management. Daher sind die Wörter, die in einem Unternehmen verwendet werden, von entscheidender Bedeutung.

Die wirtschaftlichen Fehlentwicklungen und Exzesse der jüngeren Vergangenheit sind maßgeblich der Verwirrung von Sprache und Denken zuzuschreiben. Diese Meinung vertrete und publiziere ich konsequent seit den 1990er Jahren. Es handelt sich also um keine verspätete Besserwisserie, die mich zu meiner kritischen Haltung veranlasst.

Ohne Sprachverwirrung hätte es weder den Unfug der New Economy geben können, die aus den naiv behaupteten Wundern von Informatisierung und Digitalisierung ohne materielle Wertschöpfung hätte erblühen sollen, noch wäre der Spuk des Shareholder-Value möglich gewesen, der zu einer der größten Fehlallokationen wirtschaftlicher Ressourcen geführt hat. Weder hätten Bilanzmanipulation und Bilanzbetrug in historischem Ausmaß

vorkommen können noch die Verwechslung von Börsen-Start-ups mit echter Innovation. Wie »Money Burn Rate« jemals zu einem respektierten Begriff der Unternehmensbeurteilung werden konnte, wird von der Massenpsychologie<sup>1</sup>, besonders den Spezialisten für Börsenhysterie, zu erklären sein. Ohne Sprachverwirrung wäre auch die medial kritiklos verbreitete Fata Morgana von der weltweiten Überlegenheit amerikanischer Wirtschaft und ihres Managements unmöglich gewesen. Und nicht zuletzt ist auch die weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise, in der wir uns momentan befinden, die Konsequenz aus psychologischen Irrtümern und Management-Irrtümern.

Klare Sprache ist ein Instrument klaren Denkens. Sie hätte jene Differenzierung und Skepsis geschaffen, die für die realitätsgetreue Orientierung von Wirtschaft und Gesellschaft unerlässlich sind.

Was George Orwell in »1984« nur skizzieren konnte, ist in der Mediengesellschaft des Neoliberalismus im Übergangsjahrzehnt zum dritten Jahrtausend perfektioniert worden. Das hat zu einer schweren, vielleicht auf Jahre nicht heilbaren »Virenerkrankung« eines der wichtigsten Organe dieser Gesellschaft – des Managements – geführt. Selbst wenn die Krankheit eines Tages, wenn eine neue Managergeneration herangewachsen ist, beseitigt sein wird, werden die Schäden noch lange nicht geheilt und die Folgen noch lange nicht überwunden sein.

## **Klarheit der Sprache für gute Führung**

Wer ein Unternehmen oder eine andere Institution richtig und gut führen will, muss auf die Sprache achten. Manche Begriffe sollten ganz vermieden werden; bei anderen ist klarzustellen, wie sie zu

gebrauchen sind. Wie weit man gehen will, muss im Einzelfall entschieden werden. Vielleicht hat man trotz aller Vorbehalte gute Gründe, gewisse »gefährliche« Wörter weiter zu verwenden. Man muss sich aber immer darüber im Klaren sein, dass Risiken mit ihnen verbunden sind: Risiken von Missverständnissen und, am wichtigsten, von Fehlentscheidungen.

So hatte zum Beispiel der Vorstand einer erfolgreichen Bank den Mut, die Mitarbeiter dazu anzuhalten, Fremdwörter zu vermeiden. Das mag etwas weit gehen, ist aber nicht nur mutig, sondern gut für Klarheit, Verständlichkeit und funktionierende Kommunikation. Zudem ist es ein wirksamer Schutz gegen Bluffer und Angeber. Ein solches Verbot ist kein Verstoß gegen das Grundrecht der Meinungsfreiheit. Selbstverständlich dürfen und sollen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Meinung frei äußern; sie werden nur dazu angehalten, das in einer verständlichen Sprache zu tun.

In diesem Buch behandle ich eine Auswahl von Wörtern, deren Verwendung ich als Unsitte ansehe und teilweise für gefährlich halte, wie zum Beispiel »Vision« und »Leadership«. Zum Teil sind es auch Wörter, aus denen sich eine fehlgeleitete Praxis entwickelt hat, wie etwa »Personalentscheidungen«, oder umfassende Fehleinschätzungen wie bei »US-Managementüberlegenheit«. Es sind Wörter, die in den letzten Jahren so häufig verwendet wurden, dass sie zu Standardbegriffen im Management und ihre Bedeutungen zu herrschenden (Falsch-)Meinungen geworden sind.

Zum Teil sind diese Wörter Ausdruck und Folgen von Moden. Überhaupt ist Management wie kaum ein anderes Gebiet von Moden durchsetzt. Solange etwas in Mode ist, wird es meistens dogmatisch vertreten, oft mit inquisitorischem Eifer, insbesondere von jenen, die die Moden im Management machen, häufig Beratungsfirmen, deren Geschäftsbasis sie sind. Zu einem guten Teil sind die

hier behandelten Wörter aber auch die Folge mangelhafter Ausbildung im Management. Das führt dazu, dass Moden als solche nicht erkannt werden. Viele Führungskräfte hatten nie Gelegenheit, sich fundierte Kenntnisse über Management anzueignen. Sie verfügen lediglich über Halbwissen, das bekanntlich gefährlicher ist als Unwissen.

Es ist ein klares Zeichen von gutem Management, wenn in einem Unternehmen dagegen vorgegangen wird. Funktionierende Kommunikation und echte Verständigung sind in einer Organisation ohnehin schwierig genug. Dazu tragen die in der Regel nicht besonders hoch entwickelten allgemeinen sprachlichen Fähigkeiten im Management bei. Wenn zusätzlich Begriffe falsch und irreführend verwendet werden, kann gute Kommunikation kaum gelingen.

Die Gefährlichkeit der hier behandelten Begriffe liegt nicht nur in dieser allgemeinen Kommunikationsschwierigkeit, sondern noch stärker darin, dass sie Irrtümer begründen und damit das Denken und Handeln von Management und Mitarbeitern in die falsche Richtung lenken. Sie transportieren Vorstellungen über Führung von Unternehmen, den Umgang mit Mitarbeitern und das Verhalten gegenüber Kunden, die schädlich und manchmal Ursache für den Untergang von Unternehmen sind.

Die Begriffe, die ich als »gefährlich« einstuft, dienen vielen Zwecken. Mit ihnen wird Meinung, Politik und Geschäft gemacht, werden Interessen verfolgt und Status legitimiert. Es sind Begriffe, mit denen man zu beeindrucken versucht.

Zu beeindrucken ist die Strategie einer gewissen Sorte von Experten und Intellektuellen. Eindruck zu machen ist die wichtigste, weil einzige Basis ihrer Existenz. Daher tun sie alles, um den semantischen Schein zu wahren – als Pseudowissenschaftler, als



graue Eminenzen in den Organisationen, in Stabsbereichen, in Kommissionen, als Berater, Spezialisten, Therapeuten und Gurus. Ihre bevorzugten Mittel sind Sprachwolken, hochtrabende Begriffe und schicke Worthülsen.

Gute Führungskräfte lassen sich nicht beeindrucken, jedenfalls nicht auf Dauer.

## **Mehr als Sprachfinessen**

Es geht weder um Sprachfinessen noch um Stil- oder Geschmacksfragen, sondern um richtiges Denken und wirksame Verständigung. Die »gefährlichen« Wörter sind eine Quelle von Missverständnissen. Sie erschweren vernünftige Kommunikation. Sie sind die Ursache von fehlgeleiteten Erwartungen und falschem Verhalten von Mitarbeitern. Im Extremfall machen sie die Führung einer Organisation unmöglich.

Es geht um Klarheit, Verständlichkeit und professionelle Präzision. Eine klare und genaue Terminologie ist Kennzeichen hoch entwickelter Wissenschaften und Disziplinen. Die Beherrschung der Begriffswelt ist eine unverzichtbare Bedingung für Professionalität und Kompetenz.

Niemand würde in den technischen und naturwissenschaftlichen Fächern ernst genommen, der Geschwindigkeit und Beschleunigung nicht auseinanderhalten kann. Ein Jurist, der zwischen Eigentum und Besitz oder Miete und Leasing nicht zu unterscheiden weiß, ist nicht nur inkompetent, sondern gefährlich. Man würde ihm einen Fall im Sachenrecht nicht anvertrauen dürfen. Gerade, wo es um feine, aber wichtige Unterscheidungen geht, sind Klarheit und Präzision entscheidend.

Analoges kommt im Management nicht als Ausnahme, sondern regelmäßig vor. Wir sind hier weit entfernt von der in anderen Disziplinen längst erreichten und selbstverständlichen Präzision. In fast jeder Diskussion mache ich die Erfahrung, dass Führungskräfte, so professionell sie in ihren Fachdisziplinen sein mögen, in Managementfragen keine klaren Begriffspositionen haben.

Bloßes Definieren und etymologische Bedeutungsklärun sind nicht mein Anliegen. Jedes der hier besprochenen Wörter steht stellvertretend für eine falsche Theorie, für eine weit verbreitete, einflussreiche, aber irreführende Meinung im Management – und es geht um ihre Richtigstellung: für besseres und verantwortungsvolleres Management.