



FREDMUND

MALIK

GEFÄHRLICHE
MANAGEMENT-
WÖRTER

campus

GEFÄHRLICHE MANAGEMENTWÖRTER

Überarbeitete, erweiterte und neu zusammengestellte Ausgabe von Fredmund Malik, *Gefährliche Managementwörter*, Frankfurt/New York: Campus Verlag 2007.

Fredmund Malik

GEFÄHRLICHE MANAGEMENTWÖRTER

Campus Verlag
Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-50540-4 Print
ISBN 978-3-593-43694-4 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-43768-2 E-Book (EPUB)

2., komplett aktualisierte und erweiterte Auflage 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2007 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln

Satz: Publikations Atelier, Dreieich

Gesetzt aus der Sabon und Neue Helvetica

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza GmbH

Printed in Germany

www.campus.de

INHALT

Vorwort	9
Charisma	19
Leadership	21
Führungsstil	28
Wirtschaften	31
Geschäfte machen	36
Menschenführung	39
Management	41
Kultur	45
Funktionieren	48
New Work	50
Fehler machen	52
Herausforderungen	57
Leistungsgrenzen	61
Motivation	65
Stress	67

Menschenbild	70
Identifikation	74
Talent	79
Potenzial	81
Lob	83
Hierarchie	85
Partizipation	89
Teamarbeit	94
Topmanagement-Teams	99
Personalentscheidungen	103
Vision	108
Emotionen	111
Bauchentscheidung	115
Begeisterung	120
Wert	123
Disruption	125
Innovation	129
Globalisierung	133
Komplexität	137
Governance	140
Wachstum	145
Kontrolle	148

Vertrauen	155
Verantwortung	159
Kunde	162
Risikofreude	165
Spaß	169
Konzentration	175
Unternehmenserfolg	178
Gewinn	181
Shareholder	183
Stakeholder	187
Information	192
Wissensmanagement	196
Re-Organisieren	200
Digitalisierung	205
Vernetzung	208
Agilität	211
Nachhaltigkeit	214
Anmerkungen	216
Literatur	218

VORWORT

In der Welt der Informationstechnologie tut man alles, damit Computersysteme frei von Viren und Malware bleiben. Man weiß, wie gefährlich sie sind. Daher sorgt man für die Sicherheit der Systeme und Netzwerke. Am besten durch laufende Updates, mit denen Computer sich selbst korrigieren, Schäden beheben und daraus lernen können.

Wie aber verhindert man, dass das Denken der Menschen frei von »Viren« bleibt? Wie vermeidet man, dass »Malware« in Form von falschen Ideen und gefährlichen Irrtümern in unsere Köpfe kommen – vor allem in die Köpfe von Führungskräften der zahllosen Organisationen unserer Gesellschaft? Wie verhindern wir, dass das Funktionieren unserer Organisationen »gehackt« wird? Noch weit wichtiger ist die Frage: Wie kommen die richtigen Updates mit zukunftsweisenden Begriffen in das Denken von Führungskräften?

Das Neue hat keinen Namen

Diese Fragen sind deshalb wichtig, weil wir Zeitzeugen der Entstehung einer Neuen Welt sind.

Wirtschaft und Gesellschaft gehen durch eine der größten Transformationen der Geschichte. Aus der Alten Welt, wie wir sie kannten, entsteht eine Neue Welt, die wir erst ansatzweise und in einigen Grundzügen kennen. Etwas mehr können wir erahnen. Aus diesem Erahnten können wir ableiten, dass in der Neuen Welt fast alles anders sein wird als heute. Die größte Herausforderung ist der Übergang von der Alten zur Neuen Welt, die Transition, denn in der Übergangsphase funktioniert die Alte Welt *immer weniger* und die Neue funktioniert *noch nicht*.

Diese tiefgreifende Umwandlung habe ich seit 1997 »Die Große Transformation²¹« genannt und in meinen Büchern ausführlich dargestellt. Um sie zu beschreiben, brauchte ich eine weitgehend neue Sprache – die der Kybernetik –, von der wiederum der Begriff »Governance« abgeleitet ist. Die Sprache der Alten Welt verschleiert und verfälscht fast alle wichtigen Merkmale, die die Neue Welt haben wird, weil diese eben neu sind. Für die möglicherweise wichtigsten Eigenschaften der Neuen Welt haben wir wahrscheinlich überhaupt noch keine Begriffe. Gerade in Zeiten des Übergangs laufen wir Gefahr, diese Eigenschaften zu übersehen, bis sie überraschend da sind.

Das war auch bei früheren Transformationen so. Das Neue hatte keine Namen. Für das Gerät, das etwas konnte, das »naturgesetzlich« *gar nicht möglich war*, hatte man keine passende Bezeichnung. Als es dann doch flog, nannte man es – wie fantasievoll – »Zeug, das fliegen kann«, Flugzeug. Und das Ding, das fahren konnte, nannte man Fahrzeug. Wenn es gar ganz ohne Pferde von selbst fahren konnte, hieß es Auto. Würden wir die heu-

tige Computerwelt mit denselben Worten beschreiben wollen wie ihre Vorgängerwelt, die mechanische Büromaschinentechnik aus den 1960er Jahren, so könnten wir nichts von Computern begreifen.

Fast alles wird anders

Viele der heutigen Begriffe sind deswegen »gefährlich«, weil sie das Neue falsch beschreiben, weil sie dessen Verstehen *verhindern* und so den nötigen Fortschritt *behindern*. Denn durch die Große Transformation21 wird sich fast alles ändern: *Was* wir tun, *warum* wir es tun, und *wie* wir es tun – und als Folge auch *wer* wir sind. Rückblickend könnte es die historisch größte Umwandlung der Geschichte sein, größer als die Industrielle Revolution, als Renaissance und Reformation, und als die Umwandlungen der davor liegenden Transformation des 13. Jahrhunderts. Die Große Transformation21 findet weltweit statt und erfasst alle Bereiche der Gesellschaft, insbesondere ihre Millionen von Organisationen.

Die Große Transformation hat vier Haupttriebkräfte, die sich zu einer neuen Realität verbinden. Die wichtigsten Treiber sind die Technologie, insbesondere die Digitalisierung und die Biotechnologien, die gravierenden Änderungen in der Demografie der meisten heutigen Staaten, die weltweiten Herausforderungen der Ökologie sowie die globale Wirtschaft und ihre Schulden. Diese vier Kräfte sind eng miteinander vernetzt. Sie beeinflussen, verstärken, verändern und beschleunigen sich gegenseitig. Aus ihrer Vernetzung entsteht eine neue, allumfas-

sende Realität: exponentiell wachsende, dynamische und sich selbst wiederum verstärkende Komplexität, wie es sie noch nie gab.

Je komplexer die Welt wird und je mehr sie sich ändert, desto klarer muss das Denken sein, das hilft, um sich darin zurechtzufinden. Und desto klarer müssen auch die Sprache und ihre Begriffe sein, die ermöglichen, sich wirksam zu verständigen.

Was wir heute schon wissen

Was können wir schon heute über die Große Transformation21 wissen? Denn diese beginnt ja nicht erst jetzt, sie hat auch nicht erst mit dem iPhone begonnen. Ein besseres Datum wäre vielleicht 1994. Der erste für Nichtfachleute brauchbare Webbrowser von Netscape wurde verfügbar und damit begann das Zeitalter des Internets – des General Public Internets, wie man es nennen könnte. Vorher nutzten das nur Spezialisten. Die wissenschaftlichen Grundlagen für die Große Transformation21 wurden bereits in den späten 1940er Jahren durch die Kybernetik gelegt. Sie erforschte die dritte Grundgröße der Natur: Information.

Wir wissen, dass die neue Gesellschaft gleichzeitig eine Wissensgesellschaft, eine Organisationsgesellschaft und auch eine Komplexitätsgesellschaft ist. Wir wissen, dass es eine wirksam funktionierende Gesellschaft sein muss, und dass sie dafür effektiv funktionierende Organisationen braucht. Und somit wissen wir auch, dass es eine Gesellschaft sein wird, in der Management die

Schlüsselfunktion sein wird, und dass es systemkybernetisches Management sein muss, das auf Komplexitätswissenschaften beruht – auf Systemtheorie, Kybernetik und Bionik. Einige Organisationstypen haben wegen ihrer inhärenten Risiken schon früh damit begonnen, systematisch auf ein immer besseres Funktionieren hinzuarbeiten. Dazu gehören etwa Flughäfen oder Krankenhäuser.

In der Welt des Funktionierens werden die bisherigen Ideologien kaum noch Bedeutung haben, denn es sind typische Denkweisen der Alten Welt. So, wie es keine Naturwissenschaft gab, die sozialistisch, kapitalistisch oder imperialistisch war, auch nicht katholisch oder buddhistisch, so wird das Funktionieren von Organisationen ideologiefrei gesehen werden. Vielleicht entsteht damit aber die Meta-Philosophie des praktisch angewandten neuen *Funktionismus*, wie ich in einigen meiner Bücher vorgeschlagen habe: durch funktionierendes Management für funktionierende Organisationen. Damit wird echte Leadership erstmals möglich.

Für die funktionierende Gesellschaft der Neuen Welt wird wirksame Kommunikation entscheidend sein, sowohl auf der Ebene von Computernetzen als auch vor allem auf der Ebene von Organisationen und ihren Menschen. Somit gewinnt eine funktionierende Sprache die möglicherweise größte Bedeutung für die Neue Welt und für ihr Funktionieren. Computernetze haben damit wenig Probleme: Sie haben sich schon immer mit den kybernetischen Eigenschaften von Feedbacknetzen selbst korrigiert, sie arbeiten schon lange mit der »Double Loop Feedback«-Methode und wurden so zu selbstlernenden Systemen. Die größten Schwierigkeiten haben die Men-

schen damit – aber nicht für sich genommen –, sondern *Menschen in Organisationen*.

Mehr als Sprachfinessen

Sprache prägt Wahrnehmen, Denken, Kommunizieren und Handeln. Sprache ist die Grundlage für richtige Führung und Sprache ist auch das Werkzeug der Verführer. In diesem Buch geht es mir weder um Sprachfinessen noch um Stil- oder Geschmacksfragen, sondern um richtiges Denken und wirksame Verständigung *im Management*. Dabei geht es aber nicht nur um Verständlichkeit und Klarheit allein. Gerade der größte Unsinn kann sehr einfach und klar formuliert werden. Manche brauchen dafür nur 140 Zeichen und ein paar Hashtags. Verständlichkeit hat nichts mit der inhaltlichen Richtigkeit einer Aussage zu tun.

Es geht um Klarheit, Richtigkeit und professionelle Präzision. Die »gefährlichen« Wörter sind Quellen von Missverständnissen. Sie erschweren richtiges Verstehen und vernünftige Kommunikation. Sie sind die Ursache von fehlgeleiteten Erwartungen und falschem Verhalten von Menschen in Organisationen.

Eine klare und genaue Terminologie ist Kennzeichen entwickelter Wissenschaften und Disziplinen. Die Beherrschung der Begriffswelt ist eine unverzichtbare Bedingung für Professionalität und Kompetenz. Niemand würde in den technischen und naturwissenschaftlichen Fächern ernstgenommen, der Geschwindigkeit und Beschleunigung verwechselt. Ein Jurist, der zwischen Eigen-

tum und Besitz nicht zu unterscheiden wüsste, wäre nicht nur inkompotent, sondern gefährlich. Gerade, wo es um feine, aber wichtige Unterscheidungen geht, ist Präzision entscheidend.

Analoges kommt im Management nicht als Ausnahme, sondern regelmäßig vor. Wir sind hier noch weit entfernt von der in fortgeschrittenen Disziplinen längst erreichten und selbstverständlichen Präzision und Klarheit. In fast jeder Diskussion mache ich die Erfahrung, dass Führungskräfte, so professionell sie in ihren eigenen Fachdisziplinen sein mögen, in Managementfragen entweder keine klaren Begriffspositionen haben oder sogar davon ausgehen, dass im Management dieselbe Begriffsklarheit herrsche wie in ihren eigenen Disziplinen. Als Konsequenz dieser Denkweise finden sie sich oft genug zu ihrer Überraschung im sprachlichen Chaos.

Das »gefährlichste« und »gefährdetste« Wort dieser Sammlung?

Von all den hier gesammelten »gefährlichen Managementwörtern« wird kaum eines häufiger missverstanden als *Management* selbst. Die größten Unklarheiten gibt es zur Frage, was Management eigentlich ist, was es nicht ist und was es sein sollte. Das ist die Hauptquelle für Missverständnisse und Irrtümer und der Grund für den so langsamem Fortschritt in dieser praktischen Disziplin, für die immer wiederkehrenden Modewellen in diesem Beruf, für das babylonische Sprachengewirr und für die Desorientierung so vieler Menschen.

Es ist auch einer der Hauptgründe für die oft nur unterschwellige aber auch immer häufiger offene Ablehnung und nicht selten Feindseligkeit gegen Management und Manager. In meiner Tätigkeit als Lehrer, Trainer und Berater von Führungskräften konnte ich fast immer rasche Klarheit schaffen und solche Aversionen abbauen oder mildern, indem ich seit Jahrzehnten zwischen richtigem und falschem sowie zwischen gutem und schlechtem Management unterscheide.

Ich verstehe richtiges und gutes Management als jene gesellschaftliche Funktion, die die Organisationen und Systeme einer Gesellschaft dazu befähigt, richtig und gut zu funktionieren. Gerade deshalb habe ich in dieser Neuauflage die größten Missverständnisse um den Begriff Management selbst mit aufgenommen.

In diesem Buch behandle ich eine Auswahl von Wörtern, deren schlampige Verwendung ich als Unsitte ansehe und teilweise auch im obigen Sinne für gefährlich, missverständlich oder irreführend halte. Dazu gehören zum Beispiel »Charisma« oder »Bauchgefühl«. Zum Teil sind es auch Wörter, aus denen sich – wie etwa bei »Motivation« – eine fehlgeleitete Praxis oder umfassende Fehleinschätzungen – wie bei »Emotionen« – entwickelt haben. Es sind Wörter, die in den letzten Jahren so häufig verwendet wurden, dass sie zu Standardbegriffen im Management geworden und scheinbar klar sind. In dieser *scheinbaren* Klarheit und *scheinbar* allgemeinen Verständlichkeit liegen Gefahren.

Zum Teil sind diese Wörter Ausdruck und Folgen von Moden. Überhaupt ist Management wie kaum ein anderes Gebiet von Moden durchsetzt. Zu einem guten Teil

sind die hier behandelten Wörter aber auch die Folge mangelhafter oder einseitiger Ausbildung im Management. Die »Gefährlichkeit« der hier behandelten Begriffe liegt jedoch nicht nur in dieser allgemeinen Kommunikationsschwierigkeit. Sie lenken das Denken und Handeln in falsche Richtungen. Sie transportieren Vorstellungen über Führung von Unternehmen, den Umgang mit Mitarbeitenden und das Verhalten gegenüber Kunden, die schädlich und manchmal sogar Ursache für den Untergang von Unternehmen sind.

Die Begriffe, die ich als »gefährlich« einstufe, dienen vielen Zwecken. Mit ihnen wird Meinung, Politik und Geschäft gemacht, werden Interessen verfolgt und Status legitimiert. Es sind auch Begriffe, mit denen man zu beeindrucken versucht. Zu beeindrucken ist die Strategie einer gewissen Sorte von Experten. Eindruck zu machen ist für sie die wichtigste, weil einzige Basis ihrer Existenz. Daher tun sie alles, um den semantischen Schein zu wahren. Ihre bevorzugten Mittel sind Sprachwolken, hochtrabende Begriffe und schicke Worthülsen. Gute Führungskräfte lassen sich dadurch aber nicht beeindrucken, sondern wollen es genau wissen. Sie wenden dafür die stärkste Heuristik an und fragen: Ja, *stimmt denn das?*

Wissen bewahrt vor den meisten Irrtümern und macht immun gegen Moden. Es spart Zeit und Kosten, mühseliges Erlernen und wieder Verlernen von Falschem. Jedes der hier besprochenen Wörter steht stellvertretend für eine Ungenauigkeit, für einen Denkfehler, für eine falsche Theorie oder für eine weit verbreitete und einflussreiche, aber irreführende Meinung im Management – und es geht um ihre Richtigstellung und um eine Brücke in

die Neue Welt. Für besseres, funktionierendes und verantwortungsvoller Management.

Ich danke Frau Mag. Tamara Bechter für Ihre umfassende konzeptionelle, stilistische und inhaltliche Mitwirkung an der Neuauflage dieses Buches, sowie Frau Selina Hartmann vom Campus Verlag für die Betreuung des Manuskripts.

St. Gallen, 30. September 2017

CHARISMA

Wir brauchen Leader mit Charisma! Diese Forderung kommt in Abständen regelmäßig auf – seit einiger Zeit wieder mit mehr Nachdruck. Kein Wunder, denn die Herausforderungen sind groß. Klar, dass es nicht genügt, wenn Manager oder Managerinnen lesen und schreiben können und durchschnittlich anständige Menschen sind. Muss man deswegen gleich ins andere Extrem fallen? Irgendwie ist die Vorstellung in die Welt gekommen, Manager, insbesondere jene an der Spitze, müssten eine Mischung aus Nobelpreisträger, antiken Feldherrn und Showmaster sein: das vielzitierte Universalgenie.

Man hat gelernt, in Zusammenhang mit Management viel Unsinn zu tolerieren, oder besser: zu erdulden. Nun auch noch Charisma ... Damit wird der Unsinn gefährlich. Sollte man nach den Erfahrungen des 20. Jahrhunderts nicht etwas vorsichtiger sein? War nicht gerade das vergangene Jahrhundert die Epoche der charismatischen Führer schlechthin, und hießen sie nicht Hitler, Stalin und Mao? Ist das unwiederholbare Vergangenheit, endgültig vorbei und überwunden?

Die Wirkung von Charisma auf Menschen bestreite ich nicht. Gerade deshalb ist nicht entscheidend, *ob* wir geführt werden, sondern *wohin*. Die Wirkung von Führern ist wichtig. Sie muss kontrolliert sein durch Verantwortung. Geschichtlich haben charismatische Führer zu oft Katastrophen bewirkt – in allen Bereichen.

Charismatische Führer können gefährlich sein, weil sie sich, um ihre Wirkung wissend, nicht an Regeln halten.

Sie können unberechenbar sein und Utopien verfolgen. Charismatische Menschen können Verführer statt Führer sein. Echte Führer, die größte und schwierigste Aufgaben erfolgreich lösen, stützen sich dabei nicht auf Charisma. Sie führen durch Selbstdisziplin und durch Vorbild, nicht durch Parolen und Hurra-Geschrei. Nicht Charisma ist ihr Kapital, sondern Vertrauen.

Wirkung auf Menschen zu haben, ist an der Spitze von Organisationen manchmal wichtig und oft vorteilhaft, wenn auch nicht unbedingt nötig. Charismatische Persönlichkeiten können immer auch ein Risiko sein. Allein der Ruf nach »großen« Führer-Gestalten trägt Gefahren in sich. Jene wenigen, die nicht nur große, sondern auch gute Führer waren, sind Ausnahmeerscheinungen. Darauf übersieht man auch leicht jene vielen hervorragenden Führungskräfte an der Spitze von Tausenden von Organisationen, die für ein Funktionieren von Wirtschaft und Gesellschaft nötig sind.

LEADERSHIP

Leadership fasziniert. Deshalb ist es wichtig, die Moden von echter Substanz zu unterscheiden. Für die meisten steht bei Leadership die Persönlichkeit von Menschen im Vordergrund. Dort wird die Quelle von Leadership vermutet und von dort geht die personale Faszination aus. Genau das lenkt vom Wichtigen ab: hinzuschauen, was echte Leader wirklich *tun* und *wie* sie es tun. Deshalb unterscheide ich – wie bereits erwähnt – zwischen »echten Führern« und »Ver-führern«. Nach den Führer-Katastrophen des 20. Jahrhunderts sollte man keine geschichtsblinde Idee von Leadership akzeptieren. Nicht umsonst wird im Deutschen fast immer der englische Ausdruck »Leader« verwendet und mit guten Gründen nicht das deutsche Wort »Führer«.

Historisch erfolgreiche Leader in Politik und Wirtschaft waren als Persönlichkeiten sehr verschieden. Gemeinsam war ihnen unter anderem, dass sie wirksam waren. Denn selbst die besten Eigenschaften sind bedeutungslos, wenn man mit ihnen keine realen Leistungsresultate erzielt. Rhetorik und Show reichen auf Dauer nicht. Um Leadership wirksam zu machen, ist effektives Management nötig. Dessen Grundlagen sind *Wissen und Erfahrung* – und es darf auch Talent hinzukommen. Auch Leader kommen ohne Management nicht aus. Oft sind sie selbst gute Manager und sie haben effektive Manager in ihren Teams, sie bleiben dabei aber nicht stehen.