

Manageristen-Speak: Formelsätze statt Klarheit

Wie Manageristen reden, wie sie denken und handeln

Glaubwürdigkeit ist ein stets zu wahrendes Gut im Miteinander von Menschen. Diesem Satz kann jedermann zustimmen. Das ist aber nur der Ausgangspunkt, geht es doch um die Prüfung, ob das, was gesagt wird, auch gemeint ist und wie tatsächlich gehandelt wird; also ob man den Grundsatz „Walk the Talk“ beim Wort nimmt. Der Test dazu ist einfach: Man spiegelt die verwendete Sprache an der Wirklichkeit, in unserem Fall an den Verhältnissen des Wirtschaftslebens, im Besonderen an der Führung von Unternehmen.

Zunächst zur Sprache

Es braucht keine besondere Mühe festzustellen, dass eine unechte, formelmäßige und floskelhafte Sprache Einzug gehalten hat bei dem, was von Top-Managern an die Aktionäre und die Öffentlichkeit gesendet und auch nach innen, der Belegschaft, verkündet wird. Das Gesagte (und auch Geschriebene) ist auf Distanz zu einer natürlichen Sprache gegangen und hat sich in eine Art Bühnensprache verwandelt, durch deklamatorische Intonation noch verstärkt. So redet man nicht mit den Menschen in der Betriebskantine oder auf Mitarbeiterversammlungen; so kommt man nicht ins Gespräch.

Seit wann und wie hat sich diese Formelsprache breit gemacht?

Damit hat sich der Stanford-Professor Jeffrey Pfeffer ausgiebig beschäftigt. Er bringt diesen Sprachwandel mit dem Einzug - wie er es nennt - der neoklassischen Ökonomie in Verbindung; darunter lassen sich Asset Allocation, Shareholder Value, Efficiency, Pay for Performance, Employability subsumieren; zusammenfassend ist damit der Vormarsch von Eigeninteresse und des uneingeschränkten Marktprinzips im Verhältnis zwischen Arbeitgebern und den Arbeitnehmern gemeint. Auf der Strecke geblieben sind die inhaltsschweren Worte Gemeinschaft, Loyalität, Verpflichtung, Verantwortung und Werte.

Da verwundert es nicht, wenn die Unternehmensleitung kapitalmarktfixierter Unternehmen auf Pres-

sekonferenzen, Hauptversammlungen so spricht, als ginge es ausschließlich um Investoren (wiewohl diese eigentlich nur Aktien-Trader sind) und sich die CEOs und CFOs dann auch noch so verhalten, als drehte sich alles um das Marketing des eigenen Auftritts. Die Pressure Groups des Kapitalmarktes, die Analysten und Fondsmanager, erwarten nun mal, dass CEOs und Vorstände ihre Sprache sprechen. Alles andere wäre für sie ungewohnt, sogar verdächtig; sie wollen ganz sicher sein, dass die Unternehmensleitung fest in ihrem Lager ist.

Die Dramaturgie des Kapitalmarkt-Schauspiels verlangt eine Sprache, die gewichtig, professionell, fehlerintolerant und kritikimmun ist. Hier werden normierte, „teflonierte“, Halbsätze zu scheinbar gehaltvollen Statements so zusammengesetzt, dass sie ausnahmslos richtig, unverbindlich und somit haftungsvermeidend, aber damit auch unecht sind. Verstärkt wird das Ganze durch das „Denglisch“ global sich gebender Manager. Die Ansprache der deutschen Belegschaft in Englisch ist ein Ausdruck der Identitätsaufgabe, ebenso wie die Besetzung der Unternehmensführung mit Personal, das kein Interesse an der „Heimatsprache“ des Unternehmens, der deutschen Sprache hat.

Und nun zur Zustandsbeschreibung

Hört man bei einzelnen Unternehmensvertretern genau hin und nimmt das auf, was unter den Kommunikationsexperten, häufig aus der Abteilung Investor Relations, gesprochen wird, dann wird ein gehöriges Maß an Doppelbödigkeit und lackierter Ausdrucksweise offenkundig. Im Grunde wird ganz offen an den Vorteil der Unternehmensleitung gedacht, den man aber kaschiert, man ist von der eigenen „Smartness“ genau so eingenommen, wie von der „Zweitklassigkeit“ der anderen überzeugt.

Beispielhaft für die zwei Welten, die der Formel-Sprache und die der Ehrlichkeit, die klar sagt, was wirklich gemeint ist, sind zehn typische Sätze aufgeführt:

Formelsätze

- 1 Unser Ziel ist es, den Unternehmens-Wert für unsere Aktionäre nachhaltig zu steigern.
- 2 Wir wollen stärker wachsen als der Markt
- 3 Die Mitarbeiter sind unser wertvollstes Gut.
- 4 Wir wollen eine leistungsgerechte Vergütung
- 5 Wir verpflichten uns zu einem hohen Maß an Transparenz.
- 6 Wir wollen ausreichend unternehmerische Freiheitsgrade.
- 7 Wir stehen für unsere Entscheidungen ein.
- 8 Wir sind eine Schicksalsgemeinschaft.
- 9 Wir legen großen Wert auf Diversity.
- 10 Wir arbeiten vertrauensvoll mit dem Aufsichtsrat zusammen.

Wirklichkeit

- Wir selbst wollen überdurchschnittlich verdienen.
- Wir müssen wachsen, weil davon unsere Boni in hohem Maße abhängen
- Wir sind die Wichtigsten, ohne uns läuft nichts.
- Wir verlangen zu Recht für eine gute Performance eine hohe Vergütung; für schwierige Zeiten wollen wir nicht „abgestraft“ werden.
- Wir sehen jedoch Ausnahmen bei unseren Verträgen (insbesondere bei Fringe Benefits, Pensionsverpflichtungen), sowie bei Lobbying, Sponsoring, Consulting.
- Wir selbst sichern uns ab, wo es nur geht, etwa durch Gutachten und Berater. Wir müssen spektakuläre Dinge unternehmen, Impact zeigen, um unsere Bedeutung hervorzuheben.
- Wir schließen jede Haftung nach Möglichkeit aus; sogar die Selbstbeteiligung bei der D&O beschränken wir auf das Minimum.
- Wir selbst wollen aber gegenüber allen beruflichen Risiken ausreichend abgesichert sein, insbes. bei vorzeitigem Vertragsende und Eigentümerwechsel. Gegenüber Investoren machen wir klar, dass Mitarbeiter als Kosten gemanagt werden.
- Wir sehen uns selbst davon ausgenommen, weil es auf unserem Level wenig Sinn macht.
- Wir halten ihn so weit wie möglich auf Distanz, weil er die Arbeit verzögert und komplizierter macht.

Diese Beispiele ließen sich um andere Fälle erweitern, so um Aussagen im Zusammenhang mit zukünftigen Erwartungen, wenn von „einem schwieriger gewordenen Umfeld“ die Rede ist, die nur „sehr eingeschränkte Aussagen über die künftige Geschäftsentwicklung“ zulassen. Wenn es darum geht, eine schlechte Geschäftsentwicklung zu kommentieren, wird unvermittelt auf die Passivform umgeschaltet: Diese und jene Unsicherheit, weltwirtschaftliche Entwicklungen oder staatliche

Reglementierungen haben eben die ambitionösen Pläne unplanmäßig vereitelt. Dass bei Erfolgen das Ich und Wir freigebig benutzt werden, sagt ein Übriges.

Was sind die Lehren daraus?

Nach diesen Beobachtungen und Feststellungen geht es darum, das Übel einer *manageristischen* Sprache zu erkennen und dagegen anzugehen. Die folgenden drei Punkte sollen die Richtung zeigen:

Erstens,

Manageristische Sprache ist konturlos; Führung verlangt aber eine eindeutige Sprache

Gesellschaft, Politik und Wirtschaft sind anfälliger geworden für Verstellung. Man schießt auf den eigenen Vorteil, will aber davon nicht sprechen, man nutzt andere für sich und hebt sich über sie, redet aber von Zugehörigkeit und Betriebsgemeinschaft, sieht sich selbst im Lager des Kapitalmarktes. Die geflissentlich übergangene Disparität in der Einkommensentwicklung ist der kennzeichnendste Fall: Hier hohe Einkommenszuwächse - sogar in der Krise, dort anhaltende Realeinkommensverluste.

Verantwortungsvolle Führung – gemeint ist nicht das modische „Leadership“ (weil die Vokabel Management in letzter Zeit ihren Wohlklang eingebüßt hat) - geht aber nur mit einer Sprache, die Ziele für alle vorstellbar und anstrebenswert macht, Vertrauen in die eigene Leistungskraft erweckt und gemeinschaftliche Anstrengung anregt, Identität herstellt. Vieldeutigkeit, Vagheit und Einseitigkeit haben in einer Sprache, die im Dienst des Unternehmen steht, keinen Platz.

Glaubwürdigkeit ist das Gebot.

Zweitens,

Es gilt stets die Übereinstimmung des Sprachgebrauchs mit dem tatsächlichen Verhalten zu überprüfen

Die Sprache der Unternehmensleitung sollte immer auf manageristische Bestandteile hin abgeklopft und die Aussagen mit der jeweiligen Wirklichkeit, dem tatsächlichen Verhalten abgeglichen werden. Krasse Diskrepanzen sollten Anlass sein, über Aufsichtsrat, Betriebsrat, die Vertretung der Leitenden bei der Hauptversammlung und Außenstehenden gegenüber (Kammern, Verbände, Netzwerke, Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens und Medien) darauf hinzuweisen.

Tun, was man sagt, ist die Forderung.

Drittens,

Sprachverlotterung gehört immer angeprangert

Mit einer Kunstsprache entledigt sich das Gesprochene

oder geschriebene Wort seiner positiven Wirkung für die Führung von Unternehmen. Sprache darf nicht zum „Manageristen-Speak“ degenerieren!

Grobe Sprachverfehlungen und Glaubwürdigkeitsdefizite sollten öffentlich gemacht und angeprangert werden. Das ist ein unverzichtbarer Beitrag zur Sprachhygiene. Social Media und Wikipedia sind wirksame Hilfen dazu. Und in den Unternehmen soll dem „Group-write“, der kollektiven Verwendung frisierter Worte und synthetischer Satzmodule Einhalt geboten werden. Am Schnellsten hilft die Wiedereinführung einer natürlichen Sprache der Leitung; das verlangt auch eine Neuausrichtung der Kommunikationsabteilungen.

Klarheit ist der Auftrag.

Vor dem Hintergrund der krisenhaften Auswüchse des „Kapitalmarkt-Komplexes“, des dramatischen Ansehensverlustes der Manager großer Kapitalunternehmen (im Unterschied zu Eigentümerunternehmen) und der in Gang befindlichen Spaltung der Gesellschaft (Stichwort „Occupy“) ist die Zeit für Gradlinigkeit gekommen.

Manfred Hoefle, Dezember 2011