

Jens Bergmann

**DUDEN**



Vom stellv.  
Chefredakteur  
von  
brand eins

**Managerdeutsch in  
100 Phrasen und Blasen**

Jens Bergmann

# Business Bullshit

Managerdeutsch in  
100 Blasen und Phrasen

Dudenverlag  
Berlin



Sprechen Sie Business Bullshit?	6
Wie ein Jargon die Welt eroberte	
Business Bullshit	9
Eine Erfolgsgeschichte	
1 Imponiervokabular	36
Mehr scheinen als sein	
2 Beschwörungsformeln	62
Die Firma als Glaubensgemeinschaft	
3 Euphemismen	86
Vom Täuschen und Tarnen	
4 Gutfirmensprech	110
Wir retten die Welt!	
5 Psychotalk	132
Arbeit als therapeutische Veranstaltung	
6 Nullnachrichten und Sprachunfälle	156
Die Kunst, leeres Stroh zu dreschen	
Vorhang zu und Schluss mit dem Firmentheater	176
Anhang	187

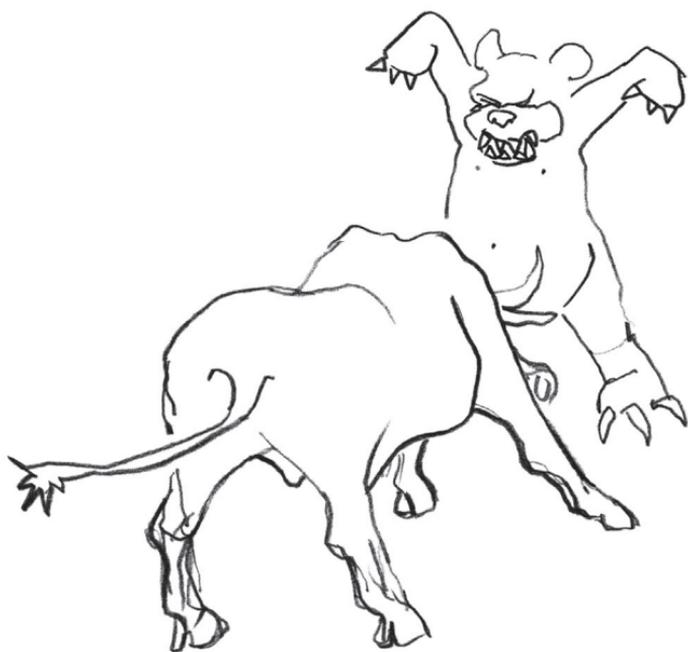
# **SPRECHEN SIE BUSINESS BULLSHIT? WIE EIN JARGON DIE WELT EROBERTE**

Die Wirtschaft versorgt uns nicht nur mit Gütern und Dienstleistungen, sondern auch mit Begriffen, Slogans und Redewendungen, von denen viele inzwischen im allgemeinen Sprachgebrauch angekommen sind. So reden Politiker längst nicht mehr von Dörfern, Städten und Regionen, sondern lieber von Standorten und vom unvermeidlichen Standortwettbewerb. Hochschulen, Behörden und karitative Einrichtungen müssen sich neu aufstellen, um – wenn sie dann gut aufgestellt sind – agil zu agieren und es möglichst zu Exzellenz zu bringen. Dazu braucht es unbedingt auch spezielle Mitarbeiter, nämlich kreative Querdenker. Man sagt nicht mehr: Ich bin Ihrer Meinung. Es heißt: Ich bin ganz bei Ihnen! Nicht: Ich versuche, das Problem zu lösen, sondern: Ich adressiere das Thema. Damit zeitnah, spätestens aber am Ende des Tages alles gut werden kann.

Wie kam es zum Siegeszug dieses sonderbaren Jargons? Wer erfindet, propagiert und verbreitet so etwas? Was ist die Funktion, was die eigentliche Bedeutung all dieser Begriffe? Welche Risiken und Nebenwirkungen sind mit Business Bullshit verbunden? Antworten auf all diese Fragen gibt dieses Buch.

Weil Business Bullshit mittlerweile weit verbreitet ist, können viele Menschen von einer Aufklärung über das Thema profitieren. Nicht allein diejenigen, die sich des Vokabulars bedienen, ohne groß darüber nachzudenken, und nun Gelegenheit bekommen, es zu tun; sondern auch alle anderen, die von ihren Vorgesetzten oder Kollegen am Arbeitsplatz, in der Universität oder im Sportverein mit solchen Redensarten traktiert werden. Sie könnten entspannter damit umgehen, wenn sie wüssten, was dahintersteckt. Darüber hinaus ermöglicht das Buch anhand vieler Beispiele Einblicke in Paradoxien, Widersprüche und die unfreiwillige Komik der heutigen Wirtschaftswelt. Es dient also der ökonomischen Bildung.

Im Folgenden ist das Business-Bullshit-Vokabular **farbig** markiert. Begriffe, die einen eigenen Eintrag haben, sind zusätzlich durch → gekennzeichnet.



# BUSINESS BULLSHIT

## EINE ERFOLGSGESCHICHTE

*»Es genügt nicht, keinen Gedanken zu haben: man muss ihn auch ausdrücken können.«*

Karl Kraus, »Die Fackel«, 1925<sup>1</sup>

Der Philosoph Ludwig Wittgenstein fasste »den ganzen Sinn« seines berühmten, 1921 erschienenen Werks »Tractatus logico-philosophicus« im Vorwort so zusammen: »Was sich überhaupt sagen lässt, lässt sich klar sagen; und wovon man nicht reden kann, darüber muss man schweigen.«<sup>2</sup> Bedauerlicherweise war Wittgensteins Mission kein Erfolg beschieden; Abermillionen Menschen verstoßen tagtäglich gegen sein Gebot. Noch nie waren so viele Worthülsen im Umlauf wie heute – so viele nebulöse Schlagworte (neudeutsch: Buzzwords) und Plastikwörter<sup>3</sup>, die alles und nichts bedeuten können.

Im Englischen gibt es eine treffende Bezeichnung für diese Art von Sprachmüll: Bullshit. Wir haben im Deutschen keinen ähnlich starken Ausdruck. Blödsinn, Quatsch oder Humbug treffen es nur ungefähr. Geprägt haben den Begriff britische Soldaten im Ersten Weltkrieg, um sich über Befehle ihrer Offiziere lustig zu machen, die großen Wert auf Äußerlichkeiten wie perfekt sitzende Uniformen und auf Hochglanz gewienerte Schuhe legten – selbst

wenn derartiger Drill von überlebenswichtigem militärischem Training abhielt. Damit werden zwei wesentliche Eigenschaften von Bullshit deutlich: Er ist sinnentleert und irreführend.

Während des Zweiten Weltkriegs nannten Angehörige der neuseeländischen Luftwaffe ihr Hauptquartier »Bullshit Castle« – eine Bezeichnung, die Jahrzehnte später der Daimler-Chef Jürgen Schrempp für die von seinem Vorgänger errichtete ungeliebte Konzernzentrale in Stuttgart-Möhringen verwenden sollte. Großunternehmen waren denn auch die entscheidenden Institutionen, in denen sich Bullshit als »soziale Praxis« durchsetzte, wie der Organisationsforscher André Spicer schreibt.<sup>4</sup> »Während des 19. Jahrhunderts entwickelten wir Systeme für Massenproduktion, Distribution und Konsumtion von Gütern. Im 20. Jahrhundert wurden auch Dienstleistungen industrialisiert. Im 21. Jahrhundert ist Bullshit industrialisiert worden.«<sup>5</sup>

Für die Wissenschaft ist Bullshitologie ein relativ neues Forschungsgebiet. Zu den Pionieren zählt der US-amerikanische Philosoph Harry G. Frankfurt. Er vergleicht Bullshit in seinem 1986 im Original erschienenen gleichnamigen Essay mit »achtlos hergestellten, minderwertigen Produkten«<sup>6</sup> und sieht in der »fehlenden Verbindung zur Wahrheit – in dieser Gleichgültigkeit gegenüber der Frage, wie die Dinge wirklich sind – (...) das Wesen des Bullshits«.<sup>7</sup> Bei dieser Definition fällt einem unweigerlich Donald Trump ein, der US-Präsident, der so viel Unsinn verbreitet hat wie kein anderer Staatsmann vor ihm. Es ist bezeichnend, dass Trumps unglaubliche Karriere maßgeblich auf seine Rolle als großspurig auftretender Unter-

# IMPONIERVOKABULAR

## MEHR SCHEINEN ALS SEIN

Klappern gehört seit je zum Geschäft. Doch es fällt auf, dass bestimmte Begriffe auch jenseits von Werbung und PR gern genutzt werden, um Eindruck zu schinden – ohne Rücksicht auf den Sinn. Bemerkenswert ist zudem, dass in Unternehmen und anderen Organisationen, die sich eigentlich durch originelle Produkte und Konzepte voneinander unterscheiden sollten, durchgängig dasselbe Angebervokabular verwendet wird. Das weist auf die eigentliche Funktion des Imponierjargons hin: Er soll von der eigenen Unsicherheit ablenken.

### ► AUFSETZEN

»Man gebrauche gewöhnliche Worte und sage ungewöhnliche Dinge«, empfahl einst der Philosoph Arthur Schopenhauer. **Business People** gebrauchen dagegen gern gewöhnliche Worte in einem ungewöhnlichen Zusammenhang. Dazu zählt das Verb »aufsetzen«. Topmanager setzen nämlich nicht etwa Tee, Kartoffeln oder einen Hut auf, sondern einen Versicherungsvertrieb, Online-Shop oder ein Mitarbeiterbeteiligungsprogramm. Und reklamieren für sich mit einem gewöhnlichen Wort eine ungewöhnliche → **Performance**.

## ► AUSROLLEN

Unsereins rollt Teppiche aus, Brot- oder Kuchenteig. Wirtschaftsgrößen wie Hans van Bylen drehen ein größeres Rad: »In der Klebstoff-Sparte«, so verriet der Henkel-Chef, »suchen wir als Marktführer nach neuen Technologien, die wir dann global ausrollen können.«<sup>42</sup> Herbert Diess, Vorstandsvorsitzender der Volkswagen AG, wies die Konkurrenz folgendermaßen in die Schranken: »(...) Tesla ist ein fokussiertes, kleines Unternehmen, Volkswagen ist groß und weltweit, wir haben Vorteile beim Skalieren und Ausrollen von Geschäften.«<sup>43</sup> Kann man Technologien und Geschäfte ausrollen? Wieso verwenden die beiden Manager einen gängigen Begriff in einem Zusammenhang, in dem er wenig Sinn ergibt? Warum sagen sie nicht einfach: Wir führen neue Verfahren und Produkte gleichzeitig in verschiedenen Ländern ein?

Weil das lahm überkäme, weil ausrollen tatkräftiger – um nicht zu sagen → **proaktiver** – klingt, weil ein **Roll-out** suggeriert, dass alles rund laufen werde (was im Geschäftsleben allerdings nur selten vorkommt). Daher werden die **Mover and Shaker** in den Chefetagen es weiter rollen lassen.

## ► BENCHMARK

Managerdeutsch für: der Klassenbeste. Wird gern auch zum Zweck der Eigenwerbung verwendet. So sagte beispielsweise Roland Werner, Vorstandsvorsitzender der Modeschmuck-Kette Bijou Brigitte, über seine Firma: »Wir sind Benchmark in Deutschland und Europa.«<sup>44</sup> Das Gleiche nimmt Karl-Heinz Rummenigge, Vorstandsvorsit-

zender der FC Bayern München AG, für seine Kicker in Anspruch: »Wir sind jetzt die Benchmark in Europa.«<sup>45</sup> Überraschenderweise gilt das selbst für die Deutsche Bahn, so Wolfgang Jäger, Professor für Betriebswirtschaftslehre – allerdings nicht im Hinblick auf die Pünktlichkeit, sondern in Sachen Personalmanagement.<sup>46</sup>

Populär geworden ist der Begriff durch das **Benchmarking**, eine Managementmethode, die in den 1990er-Jahren die Wirtschaftswelt erfasst hat. Die Idee: Man schaut sich Produkte, Dienstleistungen, Prozesse und Methoden der jeweils besten Unternehmen an, vergleicht sie mit den eigenen und schließt dann die Benchmarkinglücke zum Klassenbesten. Klingt gut, hat aber bei näherer Betrachtung mehrere Haken. Zum einen lassen sich all diese Aspekte unternehmerischer Tätigkeit nicht ohne Weiteres vergleichen und die Ergebnisse übertragen. Zum anderen ergäbe sich, selbst wenn dies gelänge, kein Wettbewerbsvorteil daraus, dem Platzhirsch nachzueifern: »Es erscheint eher unwahrscheinlich, dass eine 1:1-Kopie ihr Original übertrifft«, schreiben die Wissenschaftler Peter Walgenbach und Cornelia Hegele in einem Artikel zu dem Thema.<sup>47</sup>

Trotz der offensichtlichen Schwäche der Methode setzte sie sich weltweit durch. Die Aussicht auf Erfolg durch Orientierung an einer – wie auch immer ermittelten – Benchmark erschien vielen Managern unwiderstehlich. Es ersparte ihnen die Mühe, eigene Überlegungen anzustellen.

Erstaunlicherweise spielten auch diejenigen Unternehmen mit, die selbst als Maßstab galten. So erhielt der damals als hoch im Kurs stehende Halbleiterhersteller

Texas Instruments in den 1990er-Jahren jährlich ungefähr 10 000 Benchmarking-Anfragen anderer Firmen, denen zum Teil auch entsprochen wurde. Wieso trieb das Unternehmen solchen Aufwand und ließ sich von fremden Managern in die Karten schauen? Weil, so der Schluss von Walgenbach und Hegele, den Texas-Instruments-Leuten offenbar klar war, dass ihre Methoden – wenn überhaupt – nur mit großen Schwierigkeiten und erheblicher Zeitverzögerung von Konkurrenten zu kopieren wären. Und weil allein der Ruf, Klassenbester zu sein, eine enorme Werbewirkung hatte.

Mittlerweile ist die Benchmarking-Manie etwas abgeflaut, sie wurde von anderen Management-Hypes abgelöst. Der Unternehmenslenker von heute hat keine Zeit mehr für umständliche Methoden der Konkurrenzbeobachtung. Er stürmt → agil voran ins Ungewisse. Der einzige Maßstab, an dem er sich orientiert, ist er selbst.

## ► BIG DATA

Der Begriff tauchte in Wirtschaft und Wissenschaft erstmals in den 1990er-Jahren auf. 2001 machte ihn Douglas Laney, damals Analyst bei der Beratungsfirma Meta Group, mit der einprägsamen Drei-V-Definition einem größeren Fachpublikum bekannt. Demnach produziert die Menschheit im digitalen Zeitalter riesige Mengen (*volume*) Daten in vielen verschiedenen (*variety*) Formaten, und die Datenmenge nimmt mit großer Geschwindigkeit (*velocity*) zu.

Heute gilt Big Data als Schlüssel für unternehmerischen Erfolg: Wer nur fleißig terabyteise Informationen sammle und mithilfe von Algorithmen auswerte, der finde

auch den Stein der Weisen, so das Mantra der Big-Data-Apologeten. Wer sich dem Trend aber verweigere und technisch nicht entsprechend aufrüste, sei zum Scheitern verurteilt.

In der Praxis beeindruckt Big Data allerdings bislang eher wenig. Die großen Datenstaubsauger des Internets wie Google und Facebook sind gut darin, bestimmte Personengruppen für Werbetreibende zu identifizieren und damit viel Geld zu verdienen. Autoritäre Staaten wie China nutzen Big Data zur Überwachung der Bevölkerung. Wirklich nützliche, bahnbrechend neue Erkenntnisse dank Big Data stehen dagegen aus. Bemerkenswert ist zudem, dass Geheimdiensten häufig wesentliche Entwicklungen entgehen, obwohl – vielleicht auch weil – sie so viele Informationen zusammentragen wie kaum eine andere Institution. So wurde die CIA vom Fall des Eisernen Vorhangs ebenso überrascht wie von den Terroranschlägen am 11. September 2001 – obwohl der Dienst über verschiedene Informationen verfügte, die auf einen solchen Angriff hindeuteten. Sie sind aber nicht zusammengefügt und richtig interpretiert worden.

Generell gilt: Wer viele Daten sammelt, der sammelt auch viel Datenmüll. Außerdem sind Algorithmen nicht in der Lage, Kausalitäten zu erkennen, das heißt, die Beziehung zwischen Ursache und Wirkung. Sie liefern lediglich Korrelationen, also bestimmte statistische Zusammenhänge, die auch in die Irre führen können. Der Nutzen digitaler Technik ist, dem Hype um Big Data und → **künstliche Intelligenz (KI)** zum Trotz, eben doch beschränkt. Der Physiker und Kabarettist Vince Ebert brachte das einmal so auf den Punkt: »Computer rechnen, Gehirne verstehen.

Einen guten Freund aus 60 Metern von hinten zu erkennen, das fällt uns leicht. Ein Computer kann das nicht. Der hat keinen guten Freund. Dafür kann er blitzschnell 73 mit 26 multiplizieren. Ein Mensch, der das kann, hat meistens auch keinen guten Freund.«<sup>48</sup>

## ► **BIG PICTURE**

Das große Bild; eines der liebsten Buzzwords von Unternehmensberatern, die gegenüber Kunden von sich behaupten, stets den Überblick über das Große und Ganze zu haben. Der Begriff hat eine ähnliche Funktion wie die in Esoterikerkreisen beheimatete sogenannte ganzheitliche Sichtweise: Er soll Überlegenheit ausstrahlen. Wer in der Lage ist, Phänomene – wie auch immer – ganzheitlich zu betrachten beziehungsweise das Big Picture zu erkennen, der hebt sich von gewöhnlichen Menschen mit stark eingeschränktem Horizont ab. Eine weitere Gemeinsamkeit: Was genau nun das Ganze oder das Big Picture sein soll, bleibt häufig unklar. Umso lobenswerter die Continental AG – der Autozulieferer mit Hauptsitz in Hannover bot in einer Stellenbeschreibung für interne Unternehmensberater folgende griffige Definition an: Diese Mitarbeiter hätten bei ihrer Consultingtätigkeit »das ›Big Picture‹ immer fest im Blick: Die Wettbewerbsfähigkeit unseres Unternehmens zu sichern.«<sup>49</sup>