

**Zeitschrift:** Sprachspiegel : Zweimonatsschrift  
**Herausgeber:** Schweizerischer Verein für die deutsche Sprache  
**Band:** 55 (1999)  
**Heft:** 5

**Artikel:** Pulverdampf im Management  
**Autor:** Hönig, Wolf  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-422086>

### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 14.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Pulverdampf im Management

*Von Wolf Hönig*

Das betriebswirtschaftliche Vokabular der Sechziger- und Siebzigerjahre war für jeden von uns verständlich. Dann brachen die Anglizismen über uns herein. Anfänglich quälten sie uns. Dann machten wir sie zu unserem Freund. Man kann aus ihnen Brocken entlehnken, den Gesprächspartner beeindrucken, unsicher machen, oder vielleicht auch manche darüber staunen lassen, dass wir ihnen ebenbürtig sind und die Terminologie beherrschen.

Um ehrlich zu sein: manchmal wünschte man sich ein Glossar, um sprachliche Neuankömmlinge augenblicklich kennenzulernen und ja nicht zu verpassen. Dieser Wunsch wird Wunsch bleiben, weil wohl kein Verleger bereit ist, monatlich eine erweiterte Fassung herauszugeben. Oder sollte doch eine Marktlücke zu schliessen sein? Qualvoll sind Abkürzungen für den betriebswirtschaftlichen Normalverbraucher, der sie noch nicht kennt, aber imageträchtig für den, der sie verwendet; besonders dann, wenn sie in mehrfachem Sinn verstanden werden können. Wenige Beispiele sollen dies veranschaulichen: CAT, TQM, CBT, CIM, IT, OE, CC, HRM, CS, NT, TBR.

Doch, halt! Alle Protestaktionen gegen die Marterung und die fremdländische Unterwanderung unserer Sprache haben schleunigst zu verstummen. Anschauliches und kerniges Deutsch dürfen wir wieder hören und lesen. Es klingt vertraut; denn die meisten von uns sind ja militärisch ausgebildet oder mindestens durch Frontreportagen des Fernsehens «geschult» worden.

## Kampfparolen beherrschen unsere Sprache

Wie explodierende geballte Ladungen dröhnen uns Kriegsgeschrei und Kampfparolen entgegen – notabene in der Wirtschaft! Der Konkurrent oder Mitbewerber ist zum «Feind» geworden, den es unschädlich zu machen, auszumerzen und zu vernichten gilt. Das klingt nicht gar so brutal wie die Ausdrucksweise eines Nationalrates, der nach einer Parlamentsdebatte – im Kreise von Kollegen – den Wunsch ausdrückte, Opponenten an die Wand zu nageln und dann mit dem Flammenwerfer «drüberzugehen».

In der Wirtschaft wird selbstverständlich stilistisch noch nicht derart grob vom Leder gezogen; man gebärdet sich etwas zivilisierter und vor allem wissenschaftlich. Das kommt immer an. Taktiken des Wirtschaftskrieges werden in ehrwürdigen Universitäten gelehrt und Manager in Erlebnisseminaren vertraut gemacht. Man verkündet von Kathedern und mit Power points, wie Rechtfertigungsstrategien zu entwickeln sind, wie mit «Feuer und Schwert» verkauft wird und wie «Krieger-Yoga» anzuwenden ist. Der Begründer der modernen Kriegslehre und Taktik, General Carl von Clausewitz (1780–1831), würde erstaunt sein, dass man sein Fach wieder aufleben lässt, sich aber gleichzeitig darüber wundern, dass es dem Kriegshandwerk entfremdet und nun der Wirtschaft zugeteilt wird. «Schleudersitze» und «Flammenwerfer» würde er sich, aufmerksam zuhörend, erklären lassen.

## Anleitungen zum Krieg

Bücher respektablen Volumens, die von reputierten Verlagen auf den Markt geworfen werden, führen Studenten und Manager in die neuste Kriegskunst ein. So wird gelehrt, welcher Waffen sie sich bedienen sollen, wie stark ihre Wirkungskraft ist und vor allem, welche Einsatzdoktrinen auf dem wirtschaftlichen Schlachtfeld den Erfolg sichern. Das Angebot des martialischen Ausdrucks erstaunt ob seiner Reichhaltigkeit. Die im Folgenden und am Schluss in «Aus dem Katalog der Kriegssprache» und «Aus der Sprache der Karrierenschulung» zitierten «Müsterchen» sind alle der zurzeit blendend verkauflichen Literatur entnommen.

Der wirtschaftliche Wettbewerb ist nun einmal eine harte Sache. Nur Naive werden dies leugnen oder einige Ahnungslose, die begeistert ihre beglückenden Einkaufserlebnisse preisen. Es ist auch nicht neu, dass Konkurrenz kriegsähnliche Formen annehmen kann und angekommen hat. Liefert dies aber Professoren, Spitzenkräften der Wirtschaft und Beratern Grund, einem fanatischen Aggressionskult zu huldigen?

Auf ihre unbarmherzige und bluttriefende Primitivsprache können wir füglich verzichten. Sie ist ohne originellen Glanz und der Ausdruck von Rohheit, die Wirtschaftstheoretikern und -führern schlecht ansteht; denn oft sind gerade sie Menschen, die viel Wert auf gute Formen und Kultiviertheit legen.

Wirtschaftliche Pulverdampfverherrlicher haben noch nie ein Massengrab hingemeuchelter Menschen oder verstümmelte Kinder gesehen. Auch waren sie nie Zeugen von Folterungen und Vergewaltigungen durch eine betrunkene Soldateska; dem Himmel sollten sie dafür danken. Oder sind die Schreckensbilder, die uns die Fernsehanstalten per Abonnement liefern, nur Abendunterhaltung? Vielleicht müsste man milder urteilen, als wir es soeben getan haben, und eher von sprachlicher Sorglosigkeit oder von Gedankenlosigkeit reden. Oder sollte die Kriegssprache etwa als Mittel dienen, um sich selbst Schub für harte und unzimperliche Handlungen zu geben, die einem im Innersten gar nicht wesensgemäß sind?

Soll man sich überhaupt ob der kriegerischen Untugenden der Sprache aufhalten und darüber wütend werden?

Ich meine: ja. Denn die Propagandisten unerbittlicher Wirtschaftskriege formulieren just zur gleichen Zeit eindrückliche Leitbilder und Verhaltenscodices für Ethik in ihren Unternehmen, unterstützen (geld-)kräftig karitative Organisationen, haben Kultur, sind oft beleben und erstaunlich gebildet.

Auch sind bei ihnen – wenn man sie näher kennt – wohl ehrliche Gefühle des Entsetzens über Bombenleger und Brandschatzer zu registrieren. Solche Mehrfachgesichtigkeiten lassen allerdings die Glaubwürdigkeit der Behauptung schwinden, man handle in der Wirtschaft durchwegs zum Wohle der Menschheit und stehe fest auf dem Boden einer stabilen Wertordnung.

## Die Gilde der Karrierehelfer

Natürlich wissen wir alle, dass auf einem «Kriegsschauplatz» andere Handlungsmaximen vorherrschen als im Vorstand eines Kunstvereins. Wir wissen ebenso genau, dass die viel strapazierten «Systemzwänge» existieren, die unsere zur Schau gestellte Charakterfestigkeit und Wohlanständigkeit erschüttern. Das sollten wir uns von Zeit zu Zeit wieder einmal bewusst machen.

Ein besonderes Ärgernis ist die Gilde der sogenannten «Karrierehelfer». Es sind «Autoren», die dieses Prädikat kaum verdienen. Sie bringen, genauer gesagt sudeln Empfehlungen zu Papier, wie man rasch und todsicher in die höheren Gefilde des Managements vorstösst. Sie richten sich an Wirtschaftseinsteiger oder an solche, die trotz aller Bemühungen ungeschickterweise die Spitze des Olymps noch nicht geschafft haben.

Wenn man die von ihnen verbreiteten «Vorgehensstrategien» liest, kann einem speiübel werden. Primitive Peinlichkeiten werden dargeboten, Gesinnungslumpereien empfohlen und dreckigste Tricks und gemeinste Winkelzüge als Erfolgsbringer gepriesen. Es ist schwer verständlich, dass ehrbare Blätter, die stets ihren eigenen, ernsthaften Journalismus loben, Titel auf ihre Empfehlungslisten setzen, in denen Ratschläge wie die unten stehenden zu lesen sind!

## Wir brauchen keine Bösewichte als Manager

Würde man sich nicht vor Abscheu schütteln, müsste man lachen. Dieses Schmierenkabarett zeigt ausnahmslos «Nummern», die die begrenzte Reichweite des Denkens ihrer Regisseure oder den völligen Stillstand der Redlichkeit ihres Intellektes blosslegen. Glauben sie wirklich, dass sie den Lesern mit ihren undifferenzierten Einhämmерungen zum Erfolg verhelfen? Und welche Leser glauben sie verbiegen zu können? Höchstens diejenigen, die bereits moralisch geschädigt sind, korrupt oder bösartig. Solche Typen können wir im Management nicht brauchen.

Aber aufgepasst! Der Leser solcher Schriften kann sich blenden lassen. Die Verfasser berufen sich selbstverständlich auf historische oder wissenschaftliche Autoritäten, die ihre Schreibe legitimieren sollen. Niccolò Machiavelli (1469–1527) muss herhalten!

## Machiavelli – der falsche Kronzeuge

Offenbar haben sie seine Werke nicht erfasst, oder sie unterschlagen, dass Machiavelli «sich gar nicht im Problembereich von Moral und Unmoral» bewegt (Horst Günter). Er war ein umsichtiger und honoriger Mann; ein Patriot, der scharf diagnostizierend «in das dämonische Antlitz der Macht geschaut hat» (Gerhard Ritter), einer Macht, die Potentaten, Kirchen- und Heerführer des 15. Jahrhunderts gebraucht und missbraucht haben.

Es scheint also, dass einige Autoren, Politiker und Manager «ihren» Machiavelli nur von Zitaten aus zweiter Hand kennen. Sie hätten ihn sonst nicht zu ihrem Lehrmeister und Kronzeugen ernannt, der zur Rechtfertigung ihrer eigenen Unmoral, Charakterlosigkeiten und Kungeleien herhalten muss.

Der Sprung aus dem Mittelalter ins Heute ist übrigens auch reichlich kühn. Ob sein Buch moralisch sei, fragt ein Autor in scheinheiliger und gespielter Unschuld. Er fordert seine Leser zur Antwort auf. Das ist auch eine Methode, die Geisteshaltung seines eigenen Machwerkes zu demaskieren. Im Ernst kann er doch nicht glauben, dass es ihm gelingen wird, eine gesunde, heranreifende Person durch seine «Empfehlungen» zum Unanstand zu pervertieren.

\*

Der Leser vorliegender Zeilen – und auch der Schreibende selbst – muss sich fragen, wozu die bisherigen Betrachtungen dienen sollen.

*Als Beitrag zur Diskussion über eine tragfähige «Ethik»?*

Eher nein; denn unsere Gesellschaft, Politiker und Wirtschaftschafter haben bisher kaum den Tatbeweis angetreten, dass ihnen dieses Thema am Herzen liegt. Jemand hat süffisant bemerkt, dass Diskussionen über Ethik in Zeiten wirtschaftlicher Hochkonjunktur ins Antiquariat gehören. Kleinbürgerliche Vorurteile seien sie und damit heute, im Kriegszustand, ein Luxusartikel.

*Als Stimulans, sich wieder einmal – unverbindlich – über Moral und Unmoral zu unterhalten?*

Auch das können wir uns ersparen, weil keine einigermassen taugliche Übereinstimmung darüber besteht, was Moral ist und «politisches und gesellschaftliches Handeln häufig nicht von ethischem und moralischem Wollen geleitet wird» (U. Wickert). Man möchte einfugen: «wirtschaftliches Handeln» ebenso wenig.

*Als pharisäerhaften Beitrag zur Entrüstung über die Schlechtigkeit dieser Welt?*

Das tun bereits die, die uns weismachen, dass diese Welt nur noch unter Qualen zu ertragen sei. Damit sind die Schluchzer ihrer ständigen «Betroffenheit» gemeint, die diese Vokabel jederzeit im Munde führen, obwohl sie keine einzige Träne mehr röhrt. Als Beispiel diene eine hochrangige Politikerin, die sich sehr wohl an den Futterkrippen des Staates labt und in ihrem Parlament den denkwürdigen Satz zelebrierte: Man müsse bereit sein, «seine eigene Betroffenheit inhaltlich einzubringen» (zitiert nach K.H. Pruys) und man könne so viel Schreckliches «schlicht nicht nachvollziehen». – Der Sprachkritiker Wolf Schneider dazu: «Um Gottes willen, nein! Das hat auch keiner von ihnen erwartet, müsste man rufen». Ohne linientreuer Pessimist zu sein, muss man einiges in unserer Welt als Sumpf betrachten.

So mancher «verwirklicht» sich egoistisch nach seinem Gusto und stellt das ihm persönlich nützliche Verhalten als unanfechtbare Wertordnung hin. – Aber diese apodiktische Aussage ist wohl ungerecht. Trotz des starken Wandels und der Infragestellung überlieferter und oft als antiquiert belächelter Gedankenwelten besteht immer noch ein «unverändert hoher Konsens über die Bedeutsamkeit der ‹Grundwerte›: Freiheit, Gerechtigkeit, Gleichheit, Frieden und Sicherung der physischen Existenz» (U. Beck). «... doch das heisst noch lange nicht, dass sich die Gesellschaft auch nach diesem Konsens richtet» (U. Wickert). Diese Autoren haben Recht. Viele von uns wünschten sich, dass «man» sich dazu durchringt, diesen Konsens nicht als sprachliche Leerformel stehen zu lassen, sondern mit Inhalt zu füllen. Leider bleibt das Wörtchen «man» undefiniert. Aber mit «man» könnte auch «ich» gemeint sein!

### Aus dem Katalog der Kriegssprache:

- Hyperwettbewerbsschlacht
- Bestrafungskriege gegen Konkurrenten führen
- das Schlachtfeld neu für den Vernichtungswettbewerb definieren
- jedes Kriegsmittel ist recht
- Guerillataktiken anwenden
- aggressive Zerschlagungstaktiken bevorzugen
- Störmanöver einleiten
- ohne Warnung zuschlagen
- die Geschäftsfelder der Wettbewerber zerstören
- Bastionen angreifen, unterminieren, sprengen, schleifen
- Markteintrittsbarrieren niedertrampeln
- Gegenoffensiven einleiten, um rigide Strukturen zu attackieren und zu knacken
- mit schwerem Geschütz kontern
- Bollwerke des Aggressors beschießen
- Soldaten im Technikkrieg
- Firma X feuert die nächste Salve gegen Firma Y
- nach dem Auto- der Photokrieg
- den Gegner in den Seilen hängen lassen
- Köpfe rollen lassen
- den Schleudersitz betätigen
- Wie du mir, so ich dir ... X gegen Y. Salven ununterbrochen feuern
- mit Hardball-Taktiken arbeiten
- Das Rittertum ist tot. Krieg ist angesagt, totaler Krieg
- töte oder du wirst getötet

## Aus der Sprache der Karrieristenschulung:

- Lernen Sie, ein intriganter Taktiker zu sein!
- Arbeiten sie mit den Mitteln der Desinformation und Sabotage!
- Die Ethik der Skrupellosigkeit: berechnend werden, ohne selbst berechenbar zu sein.
- Sich aus dem Arsenal der Rücksichtslosigkeit bedienen.
- Gut und Böse sind Vokabeln, die in Ihrem Vokabular nicht vorkommen sollten.
- Seien Sie selbstsüchtig. Die Welt geht nicht unter, denn es gibt genügend Gestalten, die sich naiv an die Regeln der Fairness halten.
- Gier ist die beste und einfachste Technik der Selbstmotivation.
- Begraben Sie die Moral und das verlogene Gerede von der Solidarität.
- Mit der Gier im Nacken und dem Willen zur Macht im Gewissen haftet Ihnen die Ausstrahlung des Siegers an. Sie müssen sie hinter der Maske der Menschlichkeit verbergen.
- Mobben sie aktiv mit... das macht sogar Spass und selten ein schlechtes Gewissen.