

MFriends

Manager lügen

Juli 2025

Autoren

Martin Grossrieder

Inhalt / Konzept / Struktur

Microsoft Copilot

Unterstützung Formulierungen /
Punktuelle Inputs

Business mal anders

Sie sprechen von Verantwortung, aber meinen Macht.
Sie handeln im Namen des Unternehmens, aber oft nur
für sich selbst. Dieses Buch zeigt, wie

Manager mit einem Lächeln lügen

—

und warum wir ihnen trotzdem folgen.

Inhalt

1	Prolog	5
2	Warum dieses Buch geschrieben wurde	8
3	Teil I: Anatomie der Lüge	11
3.1	Die stille Selbstbedienung.....	13
3.2	Die Sprache der Macht	16
3.3	Der Mythos der Kompetenz	19
3.4	Die Illusion der Kontrolle	22
3.5	Der Kult der Persönlichkeit.....	25
3.6	Die Macht der Angst.....	28
3.7	Die Rolle der Medien.....	31
3.8	Die Beraterfalle.....	34
3.9	Die stille Elite	37
3.10	Die Lüge der Leistung	40
3.11	Die Ethik der Opportunisten	43
3.12	Die Kunst der Delegation	46
3.13	Die Innovationslüge.....	49
3.14	Die Meeting-Kultur	52
3.15	Wenn Menschen Mittel zum Zweck werden	55
3.16	Die stille Rebellion.....	58
4	Teil II Veränderung oder Verkleidung?	61
4.1	Die Illusion der Reform.....	63
4.2	Neue Generation, alte Muster	66
4.3	Die Macht der Gewohnheit.....	69
4.4	Wenn Ethik zur Pflicht wird	72

4.5	Die Hoffnung der Basis	75
4.6	Die Rolle der Technologie	78
4.7	Der Druck von aussen.....	81
4.8	Die Rückkehr der Menschlichkeit.....	84
4.9	Die Zukunft der Führung	87
4.10	Was wirklich hilft.....	90
5	Teil III: Ausblick	93
5.1	Die Zukunft der Lüge.....	94
5.2	Führung ohne Fassade	97
5.3	Organisationen ohne Manager?	100
5.4	Die Ethik der Zukunft.....	103
5.5	Die Rolle der Bildung	106
5.6	Die Kraft der Transparenz.....	109
5.7	Der Aufstieg der Sinnökonomie	112
5.8	Die nächste Krise kommt bestimmt	115
5.9	Der lange Weg zur Veränderung.....	117
5.10	Und wir?	120
6	Fazit: Zwischen Erkenntnis und Verantwortung ...	123
7	Schlusswort: Wiederholung mit Ansage.....	125
8	Autoren	126

1 Prolog

Die Wahrheit hinter der Fassade

Manager – das sind jene mysteriösen Wesen, die in der freien Wildbahn selten anzutreffen sind, aber in klimatisierten Konferenzräumen eine erstaunliche Populationsdichte aufweisen. Sie tragen Anzüge wie Uniformen, sprechen in Buzzwords wie in Geheimsprache und bewegen sich mit der Eleganz eines PowerPoint-Slides: glatt, vorhersehbar und oft ohne Substanz.

Manager sind keine Monster. Sie sind Menschen – mit Ängsten, Ambitionen und einem Hang zur Selbsttäuschung. Doch in den oberen Etagen der Wirtschaft gelten andere Regeln: Hier wird nicht offen gelogen, sondern strategisch geschwiegen. Hier zählt nicht, was wahr ist, sondern was nützlich erscheint. Dieses Buch blickt hinter die Kulissen einer Welt, in der Macht, Geld und Status oft wichtiger sind als Integrität – und in dem Lügen nicht ausgesprochen, sondern institutionalisiert werden.

Die Genetik des Managers

Geboren aus MBA-Programmen und Networking-Events, entwickelt sich der Manager früh zu einem Meister der Selbstvermarktung. Sein natürlicher Lebensraum ist das Organigramm, sein bevorzugtes

Fortbewegungsmittel die E-Mail mit CC an alle. Er ist selten allein – Manager treten in Rudeln auf, genannt „Leadership-Team“, und verständigen sich über ritualisierte Meetings, in denen viel gesagt und wenig entschieden wird.

Verhalten und Kommunikation

Manager kommunizieren nicht, sie „briefen“. Sie denken nicht, sie „strategisieren“. Sie handeln nicht, sie „initiiieren Prozesse“. Ihre Sprache ist eine Mischung aus Anglizismen, Floskeln und dem festen Glauben, dass jedes Problem mit einem Workshop gelöst werden kann. Kritik wird als „Feedback“ verpackt, Verantwortung als „Ownership“ delegiert und Fehler als „Learnings“ gefeiert – solange sie nicht öffentlich werden.

Intelligenz und Instinkt

Manager sind nicht dumm – sie sind selektiv intelligent. Sie wissen genau, wann sie schweigen müssen, wann sie zustimmen sollten und wann ein Lächeln mehr bringt als ein Argument. Ihre grösste Stärke ist die Tarnung: Sie erscheinen kompetent, weil sie gelernt haben, wie Kompetenz aussieht. Sie sind keine Experten, sondern Experten darin, Experten zu managen.

Soziale Struktur

In der Hierarchie sind Manager die Mittler zwischen oben und unten – aber loyal sind sie nur nach oben. Nach unten wird delegiert, nach oben wird geschmeichelt. Ihre Karriere ist ein Spiel aus Sichtbarkeit, Anpassung und dem geschickten Vermeiden von Verantwortung. Wer auffällt, fliegt raus. Wer mitspielt, steigt auf.

2 Warum dieses Buch geschrieben wurde

Dieses Buch ist kein Angriff – sondern eine Einladung.

„Manager lügen“ ist kein persönlicher Vorwurf, kein moralisches Urteil, kein Versuch, Schuldige zu benennen. Es ist eine Analyse – und ein Weckruf. Denn die Lüge im Management ist kein Einzelfall. Sie ist ein Muster. Ein System. Eine Kultur, die sich über Jahre, manchmal Jahrzehnte, in Organisationen eingeschliffen hat. Und sie ist erstaunlich stabil – weil sie nicht nur von oben kommt, sondern von allen Seiten getragen wird.

Dieses Buch wurde geschrieben, weil die Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit in der Arbeitswelt zu gross geworden ist. Weil Führung oft mehr mit Inszenierung als mit Verantwortung zu tun hat. Weil Mitarbeitende spüren, dass etwas nicht stimmt – aber selten die Sprache finden, es zu benennen. Und weil viele, die ehrlich sein wollen, lernen müssen, dass Ehrlichkeit ein Risiko ist.

Es geht nicht um einzelne Manager – sondern um ein System, das sie formt.

Die Kapitel dieses Buches basieren auf realen Beobachtungen, anonymisierten Beispielen und

typischen Mustern, die sich in vielen Organisationen wiederholen. Sie zeigen nicht nur, wie gelogen wird – sondern warum. Sie zeigen, wie Sprache, Strukturen, Rituale und Rollen dazu beitragen, dass die Lüge nicht auffällt. Oder sogar als Professionalität gilt.

Denn die Lüge im Management ist selten laut. Sie ist leise, strategisch, gut verpackt. Sie kommt als Buzzword, als KPI, als Strategiepapier. Sie tarnt sich als Diplomatie, als Effizienz, als Leadership. Und sie wirkt – nicht weil sie überzeugend ist, sondern weil sie bequem ist.

Dieses Buch will nicht verurteilen – sondern verstehen.

Verstehen, warum Menschen lügen, obwohl sie es besser wissen. Warum Organisationen Strukturen schaffen, die Verantwortung vermeiden. Warum Führungskräfte sich selbst belügen – und dabei glauben, sie seien ehrlich. Und warum wir alle mitspielen, obwohl wir es durchschauen.

Denn die Lüge ist nicht nur eine Frage der Moral – sondern der Mechanik. Sie ist eingebaut in Karrierepfade, in Kommunikationskulturen, in Belohnungssysteme. Wer ehrlich ist, riskiert Isolation. Wer mitspielt, wird belohnt. Und wer sich anpasst, steigt auf.

Dieses Buch will Bewusstsein schaffen – für das, was wir sehen, aber oft nicht benennen.

Für die Lügen, die wir hören – und für die, die wir selbst erzählen. Für die Strukturen, die Veränderung verhindern – und für die Möglichkeiten, sie zu durchbrechen. Für die Verantwortung, die wir delegieren – und für die, die wir übernehmen könnten.

Denn Veränderung beginnt nicht mit einem neuen System – sondern mit einem neuen Blick. Mit der Bereitschaft, hinzusehen. Mit dem Mut, Fragen zu stellen. Und mit der Entscheidung, nicht mehr mitzuspielen.

Dieses Buch wurde geschrieben, weil es Zeit ist, anders zu führen.

Nicht perfekter. Nicht radikaler. Sondern ehrlicher.

3 Teil I: Anatomie der Lüge

Die Lüge ist kein Unfall – sie ist ein System.

In der Welt des Managements ist die Lüge nicht das, was man aus dem Alltag kennt: keine plumpe Unwahrheit, kein durchschaubarer Trick. Sie ist subtil, strategisch und oft sogar gesellschaftlich akzeptiert. Sie tarnt sich als Professionalität, als Diplomatie, als „Leadership“. Sie ist nicht das Gegenteil von Wahrheit, sondern deren geschickte Umformung – angepasst an Machtverhältnisse, Zielgruppen und Karrierepläne.

Dieser erste Teil des Buches legt die Strukturen offen, in denen die Lüge gedeiht. Es geht nicht um Einzelfälle oder persönliche Verfehlungen, sondern um ein System, das bestimmte Verhaltensweisen belohnt – und andere bestraft. Ein System, in dem Schweigen klüger ist als Ehrlichkeit, Anpassung mehr zählt als Integrität und Loyalität nach oben wichtiger ist als Verantwortung nach unten.

Die Anatomie der Lüge ist eine Reise durch die inneren Organe der Macht: durch Verwaltungsräte, die sich selbst bedienen, durch eine Sprache, die mehr verschleiert als erklärt, durch Mythen von Kompetenz, Kontrolle und Innovation, die bei näherem Hinsehen bröckeln. Es geht um Persönlichkeitskulte, um Angst als Führungsinstrument, um Medien, die lieber mitspielen

als aufdecken, und um Berater, die Probleme nicht lösen, sondern verlängern.

Die Kapitel in diesem Teil sind keine Anklagen – sie sind Diagnosen. Sie zeigen, wie sich die Lüge in den Alltag von Organisationen einschleicht: in Meetings, in Strategiepapiere, in Zielvereinbarungen und in die Köpfe der Mitarbeitenden. Sie zeigen, wie aus kleinen rhetorischen Tricks grosse systemische Täuschungen werden. Und sie zeigen, warum es so schwer ist, diese Muster zu durchbrechen – selbst für jene, die sie durchschauen.

Denn die Lüge im Management ist nicht nur eine Frage der Moral, sondern eine Frage der Mechanik. Sie ist eingebaut in Karrierepfade, in Anreizsysteme, in Kommunikationskulturen. Wer ehrlich ist, riskiert Isolation. Wer mitspielt, wird belohnt. Und wer sich anpasst, wird befördert.

Doch genau deshalb ist es so wichtig, hinzusehen. Nicht, um zu verurteilen – sondern um zu verstehen. Denn nur wer die Anatomie der Lüge kennt, kann sie entlarven. Und nur wer sie entlarvt, kann beginnen, sie zu überwinden.

3.1 Die stille Selbstbedienung

- **Surreale Vergütungen**
- **Intransparenz als Prinzip**
- **Loyalität statt Leistung**

Sie kontrollieren – aber wer kontrolliert sie?

Der Verwaltungsrat gilt als oberstes Kontrollorgan eines Unternehmens. Er soll strategisch denken, unabhängig urteilen und die Geschäftsleitung im Sinne der Eigentümer überwachen. In der Theorie. In der Praxis jedoch ist der Verwaltungsrat oft ein exklusiver Zirkel, in dem Loyalität mehr zählt als Leistung – und in dem Kontrolle zur Formalität verkommt.

Surreale Vergütungen

Die Entlohnung von Verwaltungsräten ist ein Kapitel für sich. Während Mitarbeitende um Lohnerhöhungen kämpfen und Budgets gekürzt werden, genehmigen sich viele Verwaltungsräte Honorare, die in keinem Verhältnis zu ihrer tatsächlichen Leistung stehen. Sitzungen werden vergütet wie operative Verantwortung, und Präsidien gleichen in ihrer Entlohnung oft einem CEO-Posten – ohne dessen Risiko.

Die Begründung? Verantwortung. Doch diese wird selten eingefordert. Wenn ein Unternehmen scheitert, bleibt der Verwaltungsrat meist unberührt. Rücktritte sind selten, Konsequenzen noch seltener. Die Lüge liegt nicht in der Zahl auf dem Lohnzettel – sondern in der Behauptung, sie sei verdient.

Intransparenz als Prinzip

Verwaltungsräte agieren im Schatten. Ihre Protokolle sind vertraulich, ihre Entscheidungsprozesse undurchsichtig. Wer fragt, bekommt Floskeln. Wer kritisiert, wird als illoyal gebrandmarkt. Transparenz wird zwar gefordert – aber selten gelebt. Die Öffentlichkeit erfährt nur, was ohnehin nicht mehr zu verbergen ist.

Diese Intransparenz schützt nicht nur die Mitglieder selbst, sondern auch ein System, das auf gegenseitiger Absicherung basiert. Man kennt sich, man hilft sich, man deckt sich. Die Lüge ist hier nicht laut – sie ist leise, aber systematisch.

Loyalität statt Leistung

In vielen Verwaltungsräten zählt nicht, wer am kompetentesten ist, sondern wer ins Netzwerk passt. Alumni-Clubs, politische Seilschaften und persönliche Bekanntschaften entscheiden oft mehr über ein Mandat

als Fachwissen oder kritisches Denken. Wer unbequem ist, wird nicht eingeladen. Wer mitspielt, bleibt.

So entsteht ein Gremium, das nicht kontrolliert, sondern bestätigt. Das nicht hinterfragt, sondern abnickt. Und das sich selbst als Elite versteht – obwohl es oft nur ein Spiegelbild der Machtverhältnisse im Unternehmen ist.

Der Verwaltungsrat ist das Symbol einer Lüge, die sich gut tarnt: der Lüge der Kontrolle.

Er soll unabhängig sein – ist aber oft abhängig von denselben Strukturen, die er überwachen soll.

Er soll kritisch sein – ist aber häufig Teil des Problems.

Und er soll Verantwortung tragen – tut es aber nur selten.

Dieses Kapitel ist kein Angriff auf einzelne Personen. Es ist ein Blick auf ein System, das Kontrolle verspricht – und Selbstbedienung ermöglicht.

3.2 Die Sprache der Macht

- **Buzzwords und Nebelkerzen**
- **Strategie als Ausrede**
- **Kommunikation ohne Inhalt**

Sprache ist nicht nur Mittel zur Kommunikation – sie ist ein Werkzeug der Kontrolle.

In der Welt des Managements ist Sprache selten neutral. Sie ist codiert, strategisch und oft bewusst unklar. Wer führen will, muss nicht nur entscheiden – er muss auch formulieren. Und genau hier beginnt die Lüge: nicht in dem, was gesagt wird, sondern in dem, was verschwiegen, verdreht oder vernebelt wird.

Buzzwords und Nebelkerzen

Manager sprechen selten Klartext. Stattdessen bedienen sie sich einer Sprache, die mehr verschleiert als erklärt. Begriffe wie „Synergien“, „Agilität“, „Transformation“ oder „Customer Centricity“ klingen modern, sind aber oft inhaltsleer. Sie erzeugen den Eindruck von Dynamik, ohne konkrete Aussagen zu machen. Wer widerspricht, wirkt rückständig. Wer fragt, gilt als schwierig.

Diese Sprache ist nicht zufällig – sie ist ein Schutzschild. Sie erlaubt es, Verantwortung zu vermeiden,

Entscheidungen zu kaschieren und Kritik zu neutralisieren. Sie ist die Nebelkerze der Macht.

Strategie als Ausrede

„Das ist Teil unserer Strategie“ – ein Satz, der alles und nichts bedeuten kann. Strategien dienen im Management nicht nur der Ausrichtung, sondern auch der Legitimation. Sie rechtfertigen Entlassungen, Umstrukturierungen, Standortschliessungen – und zwar ohne echte Diskussion. Denn wer gegen die Strategie argumentiert, stellt sich gegen das grosse Ganze.

So wird Strategie zur Ausrede. Sie ersetzt Argumente durch Autorität. Und sie macht aus komplexen Entscheidungen scheinbare Notwendigkeiten. Die Lüge liegt nicht in der Strategie selbst – sondern in ihrer Funktion als rhetorisches Totschlagargument.

Kommunikation ohne Inhalt

In vielen Unternehmen ist Kommunikation zur Inszenierung verkommen. Es wird informiert, aber nicht aufgeklärt. Es wird gesprochen, aber nichts gesagt. Mitarbeitende erhalten Newsletter, Townhalls und CEO-Videos – doch echte Transparenz bleibt aus. Die Botschaften sind glatt, positiv und konfliktfrei. Kritik wird weichgespült, Probleme werden umformuliert, Verantwortung wird umverteilt.

Diese Form der Kommunikation ist nicht harmlos – sie ist gefährlich. Denn sie erzeugt eine Parallelwelt, in der alles gut klingt, aber wenig stimmt. Sie schafft Misstrauen, Zynismus und Resignation. Und sie verhindert, dass echte Gespräche stattfinden.

Die Sprache der Macht ist eine Sprache der Lüge – nicht durch das, was sie sagt, sondern durch das, was sie verschweigt.

Sie klingt professionell, ist aber oft leer.

Sie wirkt souverän, ist aber oft defensiv.

Und sie schafft ein Klima, in dem Kritik als Störung gilt – nicht als Chance.

Wer die Sprache der Macht versteht, erkennt:

Nicht jede Lüge ist eine Unwahrheit. Manche sind einfach nur gut formuliert.

3.3 Der Mythos der Kompetenz

- **Titel statt Talent**
- **Entscheidungen ohne Fundament**
- **Die Angst vor klügeren Mitarbeitenden**

Kompetenz ist selten das, was sie zu sein vorgibt.

In der idealen Welt basiert Führung auf Können, Erfahrung und Urteilsvermögen. In der Realität jedoch ist Kompetenz oft eine Inszenierung – ein Image, das gepflegt wird, unabhängig von tatsächlicher Substanz. Titel, Auftritte und Netzwerke ersetzen Wissen, Reflexion und Entscheidungsstärke. So entsteht ein Mythos: der Mythos der Kompetenz.

Titel statt Talent

In vielen Organisationen ist der Titel wichtiger als das, was dahintersteht. Wer „Chief“ im Namen trägt, gilt automatisch als kompetent – unabhängig davon, wie er oder sie dorthin gekommen ist. MBA-Abschlüsse, Zertifikate und beeindruckende Lebensläufe suggerieren Expertise, wo oft nur Anpassungsfähigkeit und Karrieregeschick vorhanden sind.

Kompetenz wird nicht gemessen, sondern vermutet. Wer eloquent auftritt, gilt als klug. Wer sich durchsetzt, als

führungsstark. Doch hinter der Fassade fehlt oft das Fundament. Die Lüge liegt nicht in der Behauptung, kompetent zu sein – sondern in der Tatsache, dass niemand es wirklich überprüft.

Entscheidungen ohne Fundament

Viele Managemententscheidungen basieren nicht auf fundierten Analysen, sondern auf Bauchgefühl, Gruppendruck oder politischem Kalkül. Studien werden ignoriert, Risiken kleingeredet, Alternativen nicht geprüft. Hauptsache, die Entscheidung passt ins Narrativ – oder zur Karriereplanung.

Dabei wird Kompetenz oft mit Entschlusskraft verwechselt. Wer schnell entscheidet, gilt als stark. Wer zögert, als schwach. Doch echte Kompetenz zeigt sich nicht in der Geschwindigkeit, sondern in der Qualität der Entscheidung – und in der Fähigkeit, Fehler zu erkennen und zu korrigieren.

Die Angst vor klügeren Mitarbeitenden

Kompetente Führungskräfte umgeben sich mit Menschen, die sie herausfordern. Viele Manager jedoch tun das Gegenteil: Sie bevorzugen Loyalität vor Intelligenz, Anpassung vor Kritik. Denn wer klüger ist, wird zur Bedrohung. Wer widerspricht, gefährdet das eigene Image.

So entsteht ein Teufelskreis: Mittelmässigkeit schützt sich selbst. Wer aufsteigt, zieht jene nach, die ähnlich denken – oder nicht zu viel denken. Die Organisation verflacht, während nach aussen das Bild der Exzellenz gepflegt wird. Die Lüge ist perfekt: Alle tun so, als wäre Kompetenz vorhanden – und niemand fragt nach.

Der Mythos der Kompetenz ist bequem – für jene, die ihn brauchen.

Er schützt vor Kritik, rechtfertigt Macht und beruhigt das Umfeld.

Doch er verhindert Entwicklung, Innovation und echte Verantwortung.

Wer ihn durchschauen will, muss lernen, hinter die Fassade zu blicken.

Denn wahre Kompetenz erkennt man nicht an Titeln – sondern an Taten.

3.4 Die Illusion der Kontrolle

- **KPIs als Feigenblatt**
- **Risikomanagement als Ritual**
- **Kontrolle ohne Konsequenz**

Wer kontrolliert, glaubt zu führen – doch oft führt nur die Illusion.

In der modernen Unternehmenswelt ist Kontrolle ein zentrales Versprechen. Manager präsentieren sich als Lenker, als Entscheider, als jene, die den Überblick behalten. Sie messen, analysieren, bewerten – und glauben, damit das Geschehen im Griff zu haben. Doch bei genauerem Hinsehen zeigt sich: Vieles, was als Kontrolle verkauft wird, ist in Wahrheit Symbolpolitik. Eine Beruhigungsspiel für die Organisation – und für das eigene Ego.

KPIs als Feigenblatt

Key Performance Indicators (KPIs) gelten als objektive Messgrößen für Erfolg. Doch in der Praxis sind sie oft beliebig, manipulierbar oder schlicht irrelevant. Was zählt, ist nicht, was wirklich wirkt – sondern was sich gut messen lässt. So werden Zahlen zur Ersatzreligion: Wer die richtigen KPIs erfüllt, gilt als erfolgreich, auch wenn

das Unternehmen stagniert oder die Mitarbeitenden innerlich kündigen.

KPIs schaffen die Illusion von Kontrolle, wo in Wahrheit Unsicherheit herrscht. Sie geben ein Gefühl von Ordnung – und lenken gleichzeitig von den eigentlichen Problemen ab. Die Lüge liegt nicht in den Zahlen selbst, sondern in dem Glauben, dass sie die Realität abbilden.

Risikomanagement als Ritual

Risikomanagement ist in vielen Unternehmen ein bürokratisches Ritual. Risiken werden identifiziert, bewertet, dokumentiert – und dann ignoriert. Die Prozesse sind aufwendig, die Berichte umfangreich, doch echte Konsequenzen bleiben aus. Risiken werden verwaltet, nicht vermieden. Und wenn es doch zum Ernstfall kommt, ist niemand verantwortlich – denn „man hat ja alles dokumentiert“.

So wird Risikomanagement zur Beruhigungsstrategie. Es suggeriert Kontrolle, wo in Wahrheit nur Papier produziert wird. Die Lüge ist nicht das Fehlen von Risiko – sondern das Versprechen, es im Griff zu haben.

Kontrolle ohne Konsequenz

Viele Manager kontrollieren – aber sie handeln nicht. Sie lassen sich Reports vorlegen, fordern Statusupdates, verlangen Forecasts. Doch wenn es darauf ankommt,

fehlt der Mut zur Entscheidung. Kontrolle wird zur Ersatzhandlung: Man beschäftigt sich mit Symptomen, statt Ursachen zu bekämpfen. Man verwaltet, statt zu gestalten.

Diese Form der Kontrolle ist nicht nur ineffektiv – sie ist gefährlich. Denn sie erzeugt ein Klima der Passivität. Mitarbeitende lernen, dass es wichtiger ist, gut auszusehen als gut zu arbeiten. Dass es reicht, die richtigen Zahlen zu liefern – auch wenn sie nichts bedeuten. Und dass Verantwortung dort endet, wo die nächste Hierarchiestufe beginnt.

Die Illusion der Kontrolle ist eine der stabilsten Lügen im Management.

Sie gibt Sicherheit, wo Unsicherheit herrscht.

Sie schafft Ordnung, wo Chaos regiert.

Und sie verhindert Veränderung – weil sie vorgibt, alles sei unter Kontrolle.

Doch wer wirklich führen will, muss loslassen können.

Denn Kontrolle ist kein Zeichen von Stärke – sondern oft ein Ausdruck von Angst.

3.5 Der Kult der Persönlichkeit

- **Der CEO als Marke**
- **Charisma schlägt Inhalt**
- **Die Macht der Eitelkeit**

Wenn Charisma wichtiger wird als Charakter.

In vielen Unternehmen dreht sich Führung längst nicht mehr um Inhalte, sondern um Inszenierung. Der CEO wird zur Marke, das Management zur Bühne, und die Persönlichkeit zur Währung. Wer führen will, muss nicht nur entscheiden – er muss wirken. Und so entsteht ein Kult: der Kult der Persönlichkeit.

Der CEO als Marke

Moderne CEOs sind mehr als Führungskräfte – sie sind öffentliche Figuren. Sie twittern, posten, sprechen auf Konferenzen und zieren Hochglanzmagazine. Ihre Präsenz wird zur Strategie, ihr Image zur Botschaft. Ob sie führen können, tritt in den Hintergrund – entscheidend ist, wie sie wirken.

Diese Personalisierung der Führung hat Folgen. Entscheidungen werden nicht mehr sachlich begründet, sondern emotional verkauft. Kritik an der Strategie wird zur Kritik an der Person – und damit tabu. Die Lüge liegt

nicht in der Selbstdarstellung, sondern in der Verwechslung von Sichtbarkeit mit Substanz.

Charisma schlägt Inhalt

In der Welt des Personality Managements zählt nicht, was gesagt wird – sondern wie. Wer überzeugend auftritt, gilt als kompetent. Wer Zweifel äussert, als unsicher. So entsteht eine Kultur, in der Rhetorik wichtiger ist als Reflexion, und in der Führung zur Performance wird.

Charismatische Führungskräfte werden bewundert – selbst wenn ihre Entscheidungen fragwürdig sind. Ihre Ausstrahlung schützt sie vor Kritik, ihre Popularität vor Konsequenzen. Die Organisation folgt nicht der Idee, sondern der Person. Und wer nicht mitzieht, gilt als illoyal.

Die Macht der Eitelkeit

Der Kult der Persönlichkeit nährt sich aus Eitelkeit – und verstärkt sie zugleich. Wer ständig im Rampenlicht steht, verliert leicht den Blick für die Realität. Feedback wird gefiltert, Kritik ignoriert, Zweifel verdrängt. Der eigene Erfolg wird zur Bestätigung, dass alles richtig läuft – selbst wenn die Zahlen etwas anderes sagen.

So entsteht eine gefährliche Dynamik: Die Führungskraft glaubt an ihr eigenes Image, das Umfeld bestätigt es,

und die Organisation passt sich an. Entscheidungen werden nicht mehr hinterfragt, sondern inszeniert. Und wer die Fassade stört, wird entfernt.

Der Kult der Persönlichkeit ist eine stille Lüge – aber eine wirksame.

Er ersetzt Führung durch Wirkung.

Er macht aus Menschen Marken.

Und er verhindert, dass echte Auseinandersetzung stattfindet.

Wer ihm entkommen will, braucht Mut – und ein Umfeld, das Charakter höher bewertet als Charisma.

3.6 Die Macht der Angst

- **Schweigen als Karriereversicherung**
- **Kritikverbot in der Chefetage**
- **Psychologische Kontrolle**

Angst ist kein Nebeneffekt von Führung – sie ist oft ihr Werkzeug.

In vielen Organisationen ist Angst ein ständiger Begleiter. Sie ist nicht immer laut, nicht immer sichtbar – aber sie wirkt. Sie lähmt, sie diszipliniert, sie formt Verhalten. Und sie ist erstaunlich effektiv. Denn wer Angst hat, stellt keine Fragen. Wer Angst hat, schweigt. Und wer Angst hat, funktioniert.

Schweigen als Karriereversicherung

In der Chefetage wird selten widersprochen. Nicht, weil alle einer Meinung sind – sondern weil viele gelernt haben, dass Widerspruch gefährlich ist. Wer Kritik übt, riskiert Isolation. Wer Missstände benennt, gefährdet seine Karriere. Und wer zu viel fragt, wird schnell als „nicht teamfähig“ abgestempelt.

So entsteht eine Kultur des Schweigens. Entscheidungen werden nicht hinterfragt, Strategien nicht diskutiert, Probleme nicht benannt. Die

Organisation wirkt harmonisch – aber nur, weil niemand mehr den Mut hat, ehrlich zu sein. Die Lüge liegt nicht in dem, was gesagt wird – sondern in dem, was nicht gesagt werden darf.

Kritikverbot in der Chefetage

Je höher die Hierarchie, desto dünner die Luft für Kritik. Führungskräfte umgeben sich oft mit Ja-Sagern – nicht, weil sie es offen fordern, sondern weil das System es nahelegt. Wer aufsteigen will, muss loyal sein. Und Loyalität wird oft mit Zustimmung verwechselt.

Kritik wird als Angriff verstanden, nicht als Beitrag. Wer den CEO infrage stellt, stellt das Unternehmen infrage. Wer eine Entscheidung kritisiert, gefährdet das Team. So wird aus Führung ein Monolog – und aus Organisation ein Echoraum. Die Angst sorgt dafür, dass nur noch gesagt wird, was gewünscht ist.

Psychologische Kontrolle

Angst muss nicht laut sein. Sie kann subtil wirken – durch Blicke, durch Schweigen, durch Erwartungen. Sie zeigt sich in der Art, wie Meetings geführt werden, wie Feedback gegeben wird, wie Leistung bewertet wird. Wer ständig unter Beobachtung steht, wer nie sicher ist, ob er „genügt“, wird vorsichtig. Angepasst. Berechenbar.

Diese Form der Kontrolle ist besonders perfide, weil sie unsichtbar bleibt. Es gibt keine Drohungen, keine Strafen – nur ein ständiges Gefühl, nicht sicher zu sein. Die Mitarbeitenden kontrollieren sich selbst. Und das ist die effektivste Form der Machtausübung.

Die Macht der Angst ist eine stille, aber tiefgreifende Lüge.

Sie behauptet, notwendig zu sein – um Leistung zu sichern, Disziplin zu wahren, Klarheit zu schaffen. Doch in Wahrheit zerstört sie Vertrauen, Kreativität und Mut.

Wer Angst sät, erntet Gehorsam – aber keine Verantwortung.

Und wer Angst nutzt, verliert irgendwann das Wichtigste: die Wahrheit.

3.7 Die Rolle der Medien

- **Gefällige Berichterstattung**
- **PR statt Realität**
- **Skandale mit Verfallsdatum**

Wer die Geschichte kontrolliert, kontrolliert das Bild.

In einer Welt, in der Wahrnehmung oft wichtiger ist als Wahrheit, spielen Medien eine zentrale Rolle. Sie berichten, kommentieren, analysieren – und formen damit das Bild von Führung, Erfolg und Scheitern. Doch was passiert, wenn Medien nicht mehr kritisch berichten, sondern Teil des Spiels werden? Wenn sie nicht mehr aufdecken, sondern abdecken? Dann wird aus Journalismus PR – und aus Information Inszenierung.

Gefällige Berichterstattung

Viele Medienhäuser sind wirtschaftlich abhängig – von Anzeigenkunden, von Zugriffszahlen, von exklusivem Zugang zu Entscheidungsträgern. Diese Abhängigkeit hat Folgen: Kritische Fragen werden seltener gestellt, unbequeme Wahrheiten weggelassen, Skandale weichgespült. Statt investigativer Recherche gibt es Interviews mit vorbereiteten Antworten. Statt Analyse gibt es Hofberichterstattung.

Manager wissen das – und nutzen es. Sie geben exklusive Einblicke, laden zu Hintergrundgesprächen, pflegen persönliche Kontakte zu Journalistinnen und Journalisten. Wer mitspielt, bekommt Zugang. Wer kritisch bleibt, wird ausgeschlossen. Die Lüge liegt nicht in der Berichterstattung selbst – sondern in dem, was nicht berichtet wird.

PR statt Realität

Unternehmen investieren Millionen in Kommunikation – nicht, um zu informieren, sondern um zu steuern. Medienmitteilungen werden zu fertigen Artikeln, Imagekampagnen ersetzen Inhalte, und selbst Krisen werden choreografiert. Die Realität wird nicht mehr abgebildet, sondern gestaltet.

So entsteht ein verzerrtes Bild: Der CEO als Visionär, das Unternehmen als Vorreiter, die Strategie als alternativlos. Kritik wird als Einzelfall dargestellt, Probleme als „Herausforderungen“, Entlassungen als „Transformation“. Die Öffentlichkeit sieht nicht, was ist – sondern was gezeigt werden soll.

Skandale mit Verfallsdatum

Wenn doch einmal etwas schief läuft, ist die Empörung oft kurzlebig. Ein paar Schlagzeilen, ein Statement, ein Rücktritt – und weiter geht's. Die

Aufmerksamkeitsspanne der Medien ist kurz, die Geduld der Öffentlichkeit begrenzt. Wer einen Skandal aussitzt, gewinnt. Wer sich entschuldigt, ohne etwas zu ändern, wird oft trotzdem rehabilitiert.

Diese Dynamik macht Lügen kalkulierbar. Wer weiss, dass die Konsequenzen begrenzt sind, geht Risiken ein. Und wer weiss, dass die Medien schnell das Interesse verlieren, hat wenig zu befürchten. Die Wahrheit wird zur Episode – nicht zur Zäsur.

Die Rolle der Medien ist ambivalent – sie können aufklären oder verschleiern.

Sie können Macht kontrollieren – oder ihr dienen. Und sie können Wahrheit sichtbar machen – oder sie in PR verpacken.

In einer Zeit, in der Information jederzeit verfügbar ist, wird die Frage zentral: Wer erzählt die Geschichte – und wem nützt sie?

3.8 Die Beraterfalle

- **Outsourcing der Verantwortung**
- **PowerPoint statt Problemlösung**
- **Abhängigkeit als Geschäftsmodell**

Wenn externe Hilfe zur internen Ausrede wird.

Berater gelten als Experten, als neutrale Dritte, als Impulsgeber für Wandel. Sie bringen Methoden, Modelle und Marktvergleiche – und versprechen Lösungen, wo intern nur noch Ratlosigkeit herrscht. Doch in vielen Unternehmen sind Berater längst nicht mehr Teil der Lösung, sondern Teil des Problems. Sie werden geholt, um Verantwortung auszulagern, Entscheidungen zu legitimieren – und um die Illusion von Aktivität aufrechtzuerhalten.

Outsourcing der Verantwortung

Wenn es schwierig wird, holen viele Führungskräfte Berater. Nicht, weil sie keine Ideen hätten – sondern weil sie keine Verantwortung übernehmen wollen. Ein externer Bericht schützt vor Kritik, ein Gutachten ersetzt die eigene Meinung. Entscheidungen werden nicht mehr getroffen, sondern „empfohlen“. Und wenn es schief läuft, war es eben der falsche Berater.

So wird Beratung zur Schutzmauer. Sie dient nicht der Erkenntnis, sondern der Absicherung. Die Lüge liegt nicht in der Expertise der Berater – sondern in der Absicht, mit der sie beauftragt werden.

PowerPoint statt Problemlösung

Berater liefern, was erwartet wird: Präsentationen, Frameworks, Roadmaps. Doch oft bleibt es bei der Form. Die Inhalte sind generisch, die Empfehlungen austauschbar, die Umsetzung unklar. Was zählt, ist der Eindruck – nicht die Wirkung. Hauptsache, es sieht professionell aus.

In vielen Fällen wird mehr Zeit mit der Erstellung von Folien verbracht als mit dem Verstehen des Problems. Die Organisation wird analysiert, durchleuchtet, neu strukturiert – aber nicht verändert. Die Lüge ist nicht in der Methode – sondern in der Behauptung, dass sie reicht.

Abhängigkeit als Geschäftsmodell

Viele Unternehmen arbeiten seit Jahren mit denselben Beratungsfirmen. Es entstehen enge Beziehungen, gegenseitige Loyalitäten – und eine stille Abhängigkeit. Die Berater kennen das Unternehmen besser als manche Führungskraft. Und sie wissen genau, wie sie bleiben können: indem sie nie ganz fertig werden.

So wird Beratung zum Dauerzustand. Projekte werden verlängert, neue Themen aufgeworfen, Folgeaufträge generiert. Die Organisation verlernt, selbst zu denken – und verlässt sich auf externe Expertise, selbst bei internen Fragen. Die Lüge liegt nicht im Vertrag – sondern in der Vorstellung, dass man ohne Berater nicht mehr weiterkommt.

Die Beraterfalle ist bequem – für beide Seiten.

Manager können handeln, ohne zu entscheiden.

Berater können beraten, ohne zu verändern.

Und beide können behaupten, sie hätten ihr Bestes getan.

Doch echte Veränderung beginnt nicht mit einem Pitchdeck – sondern mit dem Mut, Verantwortung zu übernehmen.

3.9 Die stille Elite

- **Netzwerke statt Leistung**
- **Seilschaften und Alumni-Clubs**
- **Entscheidungen im Hinterzimmer**

Sie entscheiden im Hintergrund – und bleiben dabei unsichtbar.

In jeder Organisation gibt es sie: jene, die nicht auf der Bühne stehen, aber im Hintergrund die Fäden ziehen. Sie haben keine offiziellen Titel, keine öffentlichen Profile, keine sichtbare Macht – und doch beeinflussen sie Entscheidungen, Karrieren und Strategien. Diese stille Elite agiert diskret, aber wirkungsvoll. Und sie ist ein zentraler Bestandteil jener Strukturen, die Veränderung verhindern.

Netzwerke statt Leistung

In vielen Unternehmen entscheidet nicht die beste Idee, sondern das beste Netzwerk. Wer dazugehört, wird gehört. Wer nicht dazugehört, bleibt draussen – unabhängig von Kompetenz oder Engagement. Die stille Elite besteht aus ehemaligen Kollegen, Studienfreunden, Verbandsmitgliedern, Golfpartnern. Beziehungen ersetzen Beurteilungen, Nähe ersetzt Nachweis.

Diese Netzwerke sind nicht per se schlecht – aber sie sind intransparent. Sie schaffen Zugang für wenige und verschliessen ihn für viele. Die Lüge liegt nicht in der Existenz der Netzwerke – sondern in der Behauptung, dass Leistung allein zählt.

Seilschaften und Alumni-Clubs

Besonders in grossen Unternehmen und Konzernen sind Seilschaften institutionalisiert. Wer an der richtigen Hochschule war, im richtigen Trainee-Programm, bei der richtigen Beratung – hat bessere Chancen. Alumni-Clubs, exklusive Events und informelle Zirkel sorgen dafür, dass „man unter sich bleibt“. Entscheidungen werden nicht im Meeting getroffen, sondern beim Abendessen danach.

Diese Strukturen sind stabil, weil sie sich selbst reproduzieren. Wer einmal drin ist, bleibt drin – und holt andere nach. Wer draussen ist, bleibt draussen – egal wie gut er oder sie ist. Die stille Elite schützt sich selbst – und das System, das sie trägt.

Entscheidungen im Hinterzimmer

Offiziell gibt es klare Prozesse, Gremien, Regeln. Doch viele Entscheidungen fallen informell – in Gesprächen, die nicht protokolliert werden, in Runden, die nicht auf dem Organigramm stehen. Wer Einfluss hat, braucht

keine Position. Und wer eine Position hat, aber keinen Einfluss, bleibt machtlos.

Diese inoffizielle Macht ist schwer zu greifen – und gerade deshalb so wirksam. Sie entzieht sich der Kontrolle, der Kritik, der Verantwortung. Und sie sorgt dafür, dass sich wenig ändert, selbst wenn offiziell alles im Wandel ist.

Die stille Elite ist die unsichtbare Infrastruktur der Macht.

Sie entscheidet, wer aufsteigt – und wer nicht.
Sie bestimmt, was möglich ist – und was nicht.
Und sie bleibt dabei selbst im Schatten.

Wer sie nicht sieht, versteht das System nicht.
Und wer sie durchbrechen will, braucht mehr als Kompetenz – er braucht Zugang, Mut und Geduld.

3.10 Die Lüge der Leistung

- **Erfolg durch Zufall**
- **Scheitern ohne Folgen**
- **Der Mythos vom Selfmade-Manager**

Erfolg ist sichtbar – aber selten ehrlich.

In der Welt des Managements wird Leistung gefeiert. Boni, Beförderungen, Auszeichnungen – alles scheint auf objektiven Erfolgen zu beruhen. Doch bei genauerem Hinsehen zeigt sich: Vieles, was als Leistung gilt, ist Zufall, Fremdverdienst oder schlicht gut verkauft. Die Lüge liegt nicht in der Leistung selbst – sondern in der Erzählung darüber.

Erfolg durch Zufall

Nicht jeder, der erfolgreich ist, hat es verdient. Und nicht jeder, der scheitert, ist unfähig. Der Aufstieg im Management ist oft eine Mischung aus Timing, Beziehungen und Glück. Wer zur richtigen Zeit am richtigen Ort ist, profitiert – unabhängig von Kompetenz oder Einsatz. Doch rückblickend wird daraus eine Erfolgsgeschichte gemacht: strategisch geplant, konsequent umgesetzt, verdient erreicht.

Diese nachträgliche Rationalisierung ist bequem – für die Person selbst und für das System. Denn sie stützt die Illusion, dass Leistung belohnt wird. Und sie verschweigt, wie viel Zufall im Spiel war.

Scheitern ohne Folgen

Umgekehrt gilt: Wer scheitert, muss nicht zwingend Konsequenzen fürchten – solange er oder sie gut vernetzt ist. Fehlentscheidungen werden relativiert, Verantwortlichkeiten verschoben, Misserfolge umgedeutet. Wer oben ist, fällt weich. Und wer fällt, taucht oft bald wieder auf – in einem neuen Mandat, einer neuen Branche, einem neuen Narrativ.

So entsteht ein System, in dem Leistung nicht zählt – sondern die Fähigkeit, sie zu inszenieren. Die Lüge liegt nicht im Scheitern – sondern in der Behauptung, es hätte nie stattgefunden.

Der Mythos vom Selfmade-Manager

Besonders hartnäckig hält sich das Bild des Selfmade-Managers: jemand, der sich aus eigener Kraft nach oben gearbeitet hat, gegen Widerstände, mit Vision und Disziplin. Diese Geschichten sind inspirierend – aber oft stark vereinfacht. Sie blenden aus, wie viel Unterstützung, Kapital, Bildung und Zufall im Spiel war.

Und sie suggerieren, dass jeder es schaffen kann – wenn er nur will.

Dieser Mythos ist gefährlich. Er individualisiert Erfolg – und macht Misserfolg zu persönlichem Versagen. Er verschleiert strukturelle Ungleichheiten, systemische Hürden und die Rolle von Beziehungen. Und er schützt ein System, das sich selbst als meritokratisch darstellt – aber oft alles andere ist.

Die Lüge der Leistung ist eine der wirksamsten im Management.

Sie motiviert, diszipliniert – und lenkt ab.

Sie schafft Gewinner – und viele, die sich fragen, warum sie nicht dazugehören.

Doch wer genau hinsieht, erkennt:

Nicht jede Leistung ist echt. Und nicht jeder Erfolg ist verdient.

Manche sind einfach nur gut erzählt.

3.11 Die Ethik der Opportunisten

- **Moralische Flexibilität**
- **Werte als Marketinginstrument**
- **Verantwortung als Rhetorik**

Wenn Werte flexibel werden – je nach Lage.

In Leitbildern, auf Webseiten und in Hochglanzbroschüren ist Ethik allgegenwärtig. Unternehmen bekennen sich zu Integrität, Verantwortung und Nachhaltigkeit. Doch im Alltag zeigt sich oft ein anderes Bild: Entscheidungen werden nicht nach Werten getroffen, sondern nach Vorteilen. Moral wird zur Verhandlungsmasse. Und Ethik zur Kulisse. Willkommen in der Welt der Opportunisten.

Moralische Flexibilität

Opportunisten sind keine bösen Menschen – sie sind anpassungsfähig. Sie spüren, was gerade gefragt ist, und passen ihre Haltung entsprechend an. Heute Diversity, morgen Effizienz, übermorgen Purpose. Was zählt, ist nicht die Überzeugung – sondern die Wirkung. Ethik wird nicht gelebt, sondern eingesetzt. Als Werkzeug. Als Schutzschild. Als Verkaufsargument.

Diese moralische Flexibilität ist gefährlich, weil sie glaubwürdig wirkt. Wer gut spricht, gilt als integer. Wer sich engagiert zeigt, wird nicht hinterfragt. Doch hinter der Fassade bleibt oft wenig Substanz. Die Lüge liegt nicht in der Abwesenheit von Werten – sondern in ihrer Beliebigkeit.

Werte als Marketinginstrument

Viele Unternehmen nutzen Ethik als Teil ihrer Markenstrategie. Sie sprechen von Verantwortung, weil es gut klingt. Sie betonen Nachhaltigkeit, weil es sich verkauft. Und sie erzählen Geschichten von Sinn und Haltung – während sie intern ganz anders agieren. Mitarbeitende erleben eine Kluft zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Und lernen schnell: Entscheidend ist nicht, was richtig ist – sondern was nützt.

So wird Ethik zur Fassade. Sie schützt das Image, beruhigt das Gewissen – und verhindert echte Auseinandersetzung. Die Lüge ist nicht laut – sie ist professionell gestaltet.

Verantwortung als Rhetorik

In der Sprache der Opportunisten ist Verantwortung ein Wort ohne Gewicht. Man „übernimmt Verantwortung“ – aber nur rhetorisch. Man „steht zu Fehlern“ – aber ohne Konsequenzen. Man „setzt sich ein“ – aber nur, wenn es

nicht weh tut. Verantwortung wird zur Formel, nicht zur Haltung.

Diese Entleerung des Begriffs hat Folgen. Sie untergräbt Vertrauen, zersetzt Kultur und macht echte Integrität verdächtig. Wer wirklich Haltung zeigt, gilt schnell als naiv. Wer sich anpasst, als professionell. Die Lüge liegt nicht in der Sprache – sondern in der Diskrepanz zwischen Wort und Tat.

Die Ethik der Opportunisten ist glatt, flexibel – und gefährlich.

Sie passt sich an, ohne zu widersprechen.

Sie wirkt moralisch, ohne es zu sein.

Und sie schützt ein System, das lieber gut aussieht, als gut zu sein.

Doch echte Ethik beginnt dort, wo es unbequem wird.

Wo man nicht fragt: „Was bringt es mir?“ – sondern: „Was ist richtig?“

3.12 Die Kunst der Delegation

- **Verantwortung nach unten, Ruhm nach oben**
- **Mikromanagement bei Unwichtigem**
- **Delegieren als Schutzschild**

Delegieren ist nicht das Gegenteil von Verantwortung – sondern oft ihr Ersatz.

In der Theorie ist Delegation ein Zeichen von Vertrauen, Effizienz und guter Führung. Aufgaben werden sinnvoll verteilt, Kompetenzen genutzt, Ressourcen geschont. Doch in der Praxis ist Delegation oft ein taktisches Manöver: Verantwortung wird nach unten weitergereicht, während Ruhm nach oben wandert. Die Kunst der Delegation ist damit nicht nur ein Führungsinstrument – sondern auch ein Mittel zur Selbstentlastung.

Verantwortung nach unten, Ruhm nach oben

Viele Manager delegieren nicht, um zu entlasten – sondern um sich abzusichern. Wenn ein Projekt gelingt, steht der Manager im Rampenlicht. Wenn es scheitert, war das Team verantwortlich. Erfolg wird vereinnahmt, Misserfolg verteilt. So entsteht ein asymmetrisches System: oben die Anerkennung, unten die Last.

Diese Form der Delegation ist nicht nur unfair – sie ist destruktiv. Sie demotiviert, frustriert und verhindert echte Eigenverantwortung. Die Lüge liegt nicht in der Delegation selbst – sondern in der Behauptung, sie sei Ausdruck von Vertrauen.

Mikromanagement bei Unwichtigem

Während strategische Verantwortung delegiert wird, behalten viele Führungskräfte die Kontrolle über Nebensächlichkeiten. Sie mischen sich in Details ein, kommentieren Präsentationen, kontrollieren Formulierungen – aber lassen bei wichtigen Entscheidungen los. Mikromanagement wird zur Ersatzhandlung: Es vermittelt das Gefühl von Kontrolle, ohne echte Verantwortung zu übernehmen.

Diese paradoxe Führungskultur ist weit verbreitet. Sie schafft Verwirrung, lähmt Initiative und fördert Anpassung statt Innovation. Die Lüge liegt nicht im Detail – sondern in der Priorität.

Delegieren als Schutzschild

Delegation wird oft genutzt, um sich aus der Schusslinie zu nehmen. Wer delegiert, kann sich distanzieren. „Das hat mein Team entschieden“, „Das war nicht meine Verantwortung“, „Das wurde so umgesetzt“ – Sätze, die Führung simulieren, aber Verantwortung vermeiden. Die

Führungskraft bleibt formal zuständig, aber praktisch unbeteiligt.

So wird Delegation zur Taktik: nicht zur Stärkung des Teams, sondern zur Schwächung der eigenen Angreifbarkeit. Die Lüge ist nicht in der Handlung – sondern in der Absicht.

Die Kunst der Delegation ist eine doppelte Lüge – wenn sie Vertrauen vorgibt, aber Kontrolle meint.

Wenn sie Verantwortung verspricht, aber Schuld verteilt. Und wenn sie Führung simuliert, aber Entscheidung vermeidet.

Echte Delegation braucht Mut – Mut, loszulassen, zu vertrauen und auch dann zu stehen, wenn es schwierig wird.

3.13 Die Innovationslüge

- **Disruption als PR-Strategie**
- **Innovationsabteilungen ohne Innovation**
- **Fortschritt als Fassade**

Alle reden von Innovation – aber kaum jemand meint sie ernst.

Innovation ist das Zauberwort moderner Unternehmensführung. Wer innovativ ist, gilt als zukunftsfähig, dynamisch, attraktiv. Kaum ein Geschäftsbericht, der nicht von „Disruption“, „kreativer Zerstörung“ oder „radikalem Wandel“ spricht. Doch hinter der Fassade zeigt sich oft ein anderes Bild: Innovationsabteilungen ohne Wirkung, Ideen ohne Umsetzung, Fortschritt als PR-Strategie. Die Lüge liegt nicht in der Vision – sondern in der Absicht.

Disruption als PR-Strategie

Viele Unternehmen inszenieren sich als Vorreiter des Wandels – mit Innovationslabs, Hackathons und Start-up-Kooperationen. Doch oft bleibt es bei der Show. Die eigentlichen Geschäftsmodelle bleiben unangetastet, die Strukturen unverändert, die Risiken überschaubar. Innovation wird zur Imagepflege: Man zeigt sich offen,

ohne sich zu öffnen. Man spricht von Veränderung, ohne sich zu verändern.

Diese Form der Innovation ist bequem – und folgenlos. Sie beruhigt Investoren, begeistert Medien und motiviert Mitarbeitende. Doch sie verändert nichts. Die Lüge liegt nicht in der Kommunikation – sondern in der fehlenden Konsequenz.

Innovationsabteilungen ohne Innovation

In vielen Unternehmen gibt es eigene Innovationsbereiche – gut ausgestattet, modern eingerichtet, mit viel Freiraum. Doch oft sind sie isoliert vom Kerngeschäft, ohne echten Einfluss, ohne Mandat zur Umsetzung. Ihre Ideen enden in Präsentationen, ihre Projekte in Pilotphasen. Sie dürfen denken – aber nicht entscheiden.

So wird Innovation zur Spielwiese: ein Ort für kreative Köpfe, die das System nicht stören dürfen. Die Organisation bleibt stabil, während sie sich innovativ gibt. Die Lüge liegt nicht in der Idee – sondern in ihrer systematischen Entwertung.

Fortschritt als Fassade

Innovation wird oft mit Technologie verwechselt. Neue Tools, neue Plattformen, neue Prozesse – alles wirkt modern. Doch echte Innovation bedeutet mehr: ein

neues Denken, ein neues Handeln, ein neues Verhältnis zu Risiko und Scheitern. Und genau das fehlt.

Stattdessen wird Bestehendes digitalisiert, automatisiert, beschleunigt – aber nicht hinterfragt.

Diese Art von Fortschritt ist oberflächlich. Sie verändert die Oberfläche, nicht das Fundament. Sie schafft Effizienz – aber keine Erneuerung. Die Lüge liegt nicht im Fortschritt – sondern in der Behauptung, er sei tiefgreifend.

Die Innovationslüge ist bequem – für alle Beteiligten.

Sie erlaubt es, modern zu wirken, ohne sich zu bewegen.

Sie schützt das Alte, während sie das Neue feiert.

Und sie verhindert, dass echte Veränderung stattfindet.

Doch wahre Innovation beginnt dort, wo es unbequem wird.

Wo man nicht fragt: „Was können wir verbessern?“ – sondern: „Was müssen wir loslassen?“

3.14 Die Meeting-Kultur

- **Viel reden, wenig sagen**
- **Entscheidungen im Kreisverkehr**
- **Sitzungen als Selbstinszenierung**

Wo viel gesprochen wird – aber wenig gesagt.

Meetings sind das Herzstück vieler Organisationen. Sie sollen Entscheidungen vorbereiten, Informationen austauschen, Zusammenarbeit fördern. Doch in der Realität sind sie oft das Gegenteil: Zeitfresser, Ritual, Bühne. Sie dienen der Selbstinszenierung, der Absicherung – und der Vermeidung von Verantwortung. Die Meeting-Kultur ist damit nicht nur ineffizient – sie ist ein Spiegel der systemischen Lüge.

Viel reden, wenig sagen

In vielen Meetings wird viel gesprochen – aber wenig gesagt. Es wird referiert, wiederholt, relativiert.

Aussagen bleiben vage, Entscheidungen werden vertagt, Verantwortung bleibt diffus. Wer Klartext spricht, stört den Ablauf. Wer Fragen stellt, gilt als schwierig. Und wer schweigt, macht alles richtig.

Diese Form der Kommunikation ist nicht zufällig – sie ist funktional. Sie schützt vor Festlegungen, vor Kritik, vor

Konsequenzen. Die Lüge liegt nicht in den Worten – sondern in ihrer Leere.

Entscheidungen im Kreisverkehr

Meetings sollen Entscheidungen vorbereiten – doch oft drehen sie sich im Kreis. Themen werden immer wieder aufgewärmt, ohne dass etwas vorangeht.

Verantwortlichkeiten werden hin- und hergeschoben, bis niemand mehr weiss, wer eigentlich zuständig ist.

Entscheidungen werden vertagt, delegiert oder in Arbeitsgruppen ausgelagert – wo sie dann versanden.

So entsteht ein System der strukturierten Unverbindlichkeit. Es sieht organisiert aus, ist aber inhaltsleer. Die Lüge liegt nicht im Prozess – sondern in der Behauptung, er führe zu Ergebnissen.

Sitzungen als Selbstinszenierung

Für viele Führungskräfte sind Meetings eine Bühne. Hier wird Präsenz gezeigt, Einfluss demonstriert, Loyalität signalisiert. Wer oft spricht, gilt als engagiert. Wer zustimmt, als teamfähig. Wer kritisch ist, riskiert seinen Status. Inhaltliche Beiträge treten hinter performative Rollen zurück.

Diese Dynamik macht Meetings zu einem Ort der Machtdemonstration – nicht der Problemlösung. Sie fördern Konformität statt Kreativität, Statuspflege statt

Fortschritt. Die Lüge liegt nicht im Format – sondern in der Funktion.

Die Meeting-Kultur ist eine stille Lüge – sie verspricht Austausch, liefert aber oft nur Ablenkung.

Sie simuliert Aktivität, wo Stillstand herrscht.

Sie erzeugt Konsens, wo Konflikt nötig wäre.

Und sie verhindert Verantwortung – durch endlose Abstimmung.

Wer wirklich etwas verändern will, muss Meetings nicht abschaffen – sondern ihre Regeln neu schreiben.

3.15 Wenn Menschen Mittel zum Zweck werden

- **Wertekommunikation ohne Werteumsetzung**
- **Transparenzversprechen bei Intransparenz in der Praxis**
- **Mitarbeitende als Ressource, nicht als Mensch**

Wenn HR zur Bühne der Lüge wird

HR – das klingt nach Menschlichkeit, nach Fürsorge, nach dem Versuch, Organisationen menschlicher zu machen. Doch in vielen Unternehmen ist das Gegenteil der Fall: HR wird zur Bühne der systemischen Lüge. Nicht, weil die Menschen dort böse wären – sondern weil das System es so verlangt.

Wertekommunikation ohne Werteumsetzung

HR-Abteilungen sprechen von Kultur, Diversität und Menschlichkeit – doch oft bleibt es bei der Rhetorik.

Auf Karriereseiten, in Leitbildern und Employer-Branding-Kampagnen wird ein Bild gezeichnet: von einer offenen, diversen, wertschätzenden Kultur. Doch wer im Unternehmen arbeitet, erlebt oft das Gegenteil. Diskriminierung wird ignoriert, Konflikte werden verwaltet statt gelöst, und wer unbequem ist, wird „umstrukturiert“.

Die Lüge liegt nicht in den Worten – sondern in ihrer Wirkungslosigkeit.

Transparenzversprechen bei Intransparenz in der Praxis

Prozesse wie Rekrutierung, Beförderung oder Trennung werden als fair dargestellt – sind aber oft politisch motiviert.

HR spricht von klaren Prozessen, objektiven Kriterien, fairen Entscheidungen. Doch wer befördert wird, entscheidet oft das Netzwerk – nicht die Leistung. Wer gekündigt wird, erfährt selten den wahren Grund. Und wer sich bewirbt, bekommt standardisierte Absagen – ohne echten Dialog. Die Prozesse wirken professionell – aber sie verschleiern Machtspiele. Die Lüge liegt nicht im Ablauf – sondern in der Absicht.

Mitarbeitende als Ressource, nicht als Mensch

Der Mensch wird zur „Human Resource“ – verwaltet, bewertet, ersetzt. Die Sprache verrät die Haltung.

Schon der Begriff „Human Resources“ verrät viel: Der Mensch wird zur Ressource – planbar, messbar, ersetzbar. Performance-Management, Talent-Pools, Skill-Matrix – alles klingt effizient, aber selten empathisch. Der Mensch wird optimiert – nicht

verstanden. Die Lüge liegt nicht in der Methode – sondern in der Haltung.

HR ist nicht die Ursache der Lüge – aber oft ihr Verstärker

Weil es Prozesse absichert, die intransparent sind.
Weil es Werte kommuniziert, die nicht gelebt werden.
Und weil es Menschen verwaltet – statt ihnen zu dienen.

Doch es geht auch anders. HR kann ein Ort der Wahrheit sein – wenn es den Mut hat, unbequem zu sein. Wenn es nicht nur das System schützt, sondern die Menschen darin. Und wenn es erkennt: Wer Menschen ernst nimmt, braucht keine Lügen.

3.16 Die stille Rebellion

- **Whistleblower und ihre Isolation**
- **Passive Sabotage im System**
- **Hoffnung durch Aufklärung**

Nicht jeder spielt mit – aber viele schweigen.

In einem System, das Lügen belohnt und Ehrlichkeit bestraft, bleibt Widerstand oft leise. Es gibt sie, die Menschen, die nicht mehr mitmachen wollen – die zweifeln, hinterfragen, sich innerlich distanzieren. Doch sie tun es selten laut. Die Rebellion in Unternehmen ist meist nicht revolutionär – sondern still. Und gerade deshalb ist sie so bedeutsam.

Whistleblower und ihre Isolation

Wer offen Missstände anspricht, riskiert viel.

Whistleblower gelten offiziell als mutig – doch in der Realität werden sie oft ausgegrenzt, diffamiert oder entlassen. Sie stören das System, das auf Loyalität und Schweigen basiert. Ihre Botschaft ist unbequem, ihre Haltung gefährlich – nicht für das Unternehmen, sondern für jene, die sich eingerichtet haben.

Die stille Rebellion beginnt oft mit einem Satz: „So kann ich nicht mehr arbeiten.“ Doch dieser Satz bleibt meist

im Kopf. Denn wer ihn ausspricht, steht schnell allein da. Die Lüge liegt nicht im System – sondern in der Behauptung, es sei offen für Kritik.

Passive Sabotage im System

Nicht jeder rebelliert laut – viele tun es leise. Sie machen Dienst nach Vorschrift, hinterfragen Entscheidungen nicht mehr, lassen Projekte ins Leere laufen. Sie sagen Ja – und meinen Nein. Sie erscheinen loyal – und haben innerlich längst gekündigt. Diese Form der Rebellion ist schwer zu erkennen, aber weit verbreitet.

Sie ist nicht destruktiv aus Bosheit – sondern aus Enttäuschung. Wer lange genug erlebt hat, dass Ehrlichkeit nichts bringt, zieht sich zurück. Nicht aus Gleichgültigkeit, sondern aus Selbstschutz. Die stille Rebellion ist ein Symptom – nicht das Problem.

Hoffnung durch Aufklärung

Trotz allem gibt es Hoffnung. Immer mehr Menschen erkennen die Muster, durchschauen die Rituale, benennen die Widersprüche. Sie tun es vorsichtig, klug, oft im Kleinen – aber sie tun es. Sie schaffen Räume für echte Gespräche, für Reflexion, für Veränderung. Sie sind nicht laut – aber sie sind wach.

Diese Aufklärung ist der erste Schritt zur Veränderung. Sie beginnt nicht mit einem Manifest – sondern mit einer

Frage. Nicht mit einem Protest – sondern mit einem Gespräch. Und nicht mit einem Umsturz – sondern mit dem Mut, nicht mehr mitzumachen.

Die stille Rebellion ist kein Angriff – sie ist ein Zeichen von Integrität.

Sie zeigt, dass nicht alle bereit sind, sich anzupassen.
Dass nicht alle bereit sind, zu schweigen.
Und dass Veränderung möglich ist – wenn auch langsam, leise und oft einsam.

Doch jede Rebellion beginnt mit einem Gedanken: „Ich mache da nicht mehr mit.“

4 Teil II Veränderung oder Verkleidung?

Wenn Reformen nur neue Masken sind.

Nach der Analyse der Lügen im System stellt sich die zentrale Frage: Kann sich etwas ändern – oder bleibt alles beim Alten, nur mit neuen Begriffen? Viele Unternehmen sprechen von Transformation, Kulturwandel und Neuausrichtung. Doch oft bleibt es bei kosmetischen Korrekturen. Die Strukturen bleiben bestehen, die Rituale ebenso – nur die Sprache wird moderner, die Präsentationen bunter, die Versprechen grösser.

Dieser Teil des Buches beleuchtet die zweite Ebene der Lüge: die Illusion der Veränderung. Er zeigt, wie Reformen inszeniert, aber nicht gelebt werden. Wie neue Generationen alte Muster übernehmen. Wie Ethik zur Pflichtübung wird, Technologie als Lösung für alles gilt – und warum echte Veränderung so schwer ist.

Doch es gibt auch Hoffnung: Graswurzelbewegungen, mutige Mitarbeitende, neue Führungsmodelle. Sie zeigen, dass Wandel möglich ist – wenn er von innen kommt, ehrlich gemeint ist und nicht nur dem Image dient.

Veränderung oder Verkleidung?

Diese Frage zieht sich durch jedes Kapitel dieses Teils.

Und sie entscheidet darüber, ob wir in Zukunft anders führen – oder nur anders darüber sprechen.

4.1 Die Illusion der Reform

- **Change-Programme als Placebo**
- **Rebranding statt echter Transformation**
- **Warum Kulturwandel oft nur auf Folien stattfindet**

Veränderung ist das neue Versprechen – aber oft nur ein neues Kostüm.

Kaum ein Unternehmen, das nicht von Transformation spricht. Change-Programme, Kulturwandel, neue Führungsleitbilder – alles klingt nach Aufbruch. Doch wer genauer hinschaut, erkennt: Viele dieser Reformen sind kosmetisch. Sie verändern Begriffe, nicht Verhalten. Sie schaffen neue Strukturen, aber keine neue Haltung. Und sie beruhigen mehr, als sie bewegen.

Change-Programme als Placebo

Change-Management ist zur eigenen Industrie geworden. Es gibt Methoden, Modelle, Zertifikate – und jede Menge Workshops. Doch oft bleibt der Wandel an der Oberfläche. Mitarbeitende werden „mitgenommen“, aber nicht ernst genommen. Führungskräfte sprechen von Agilität, handeln aber wie immer. Und am Ende steht ein neues Organigramm – mit alten Mustern.

Diese Programme wirken wie Placebos: Sie erzeugen kurzfristig Hoffnung, aber keine nachhaltige Wirkung. Die Lüge liegt nicht in der Absicht – sondern in der Tiefe.

Rebranding statt echter Transformation

Viele Reformen beginnen mit einem neuen Namen: aus HR wird „People & Culture“, aus Controlling „Business Intelligence“, aus Abteilungen „Tribes“. Die Sprache wird moderner, die Logos bunter, die Kommunikation emotionaler. Doch die Prozesse bleiben gleich, die Machtverhältnisse unangetastet, die Kultur unverändert.

Rebranding ersetzt Reflexion. Es schafft das Gefühl von Fortschritt – ohne die Mühe echter Veränderung. Die Lüge liegt nicht im Design – sondern in der Behauptung, es sei Transformation.

Warum Kulturwandel oft nur auf Folien stattfindet

Kultur ist das, was passiert, wenn niemand hinschaut. Sie lässt sich nicht verordnen, nicht messen, nicht managen – nur vorleben. Doch genau das geschieht selten. Stattdessen wird Kulturwandel geplant, getaktet, kommuniziert. Es gibt Leitbilder, Werte-Poster, interne Kampagnen. Aber keine echten Gespräche. Keine Auseinandersetzung. Keine Konsequenzen.

So bleibt der Wandel ein Projekt – nicht ein Prozess. Er wird verwaltet, nicht gelebt. Und er endet oft dort, wo er beginnen müsste: bei den Führungskräften selbst.

Die Illusion der Reform ist gefährlich – weil sie Veränderung verspricht, aber Stillstand zementiert.

Sie beruhigt die Kritik, dämpft den Druck – und schützt das System vor sich selbst.

Doch wer wirklich verändern will, muss tiefer gehen. Nicht nur Strukturen anpassen – sondern Haltungen hinterfragen.

Denn echte Reform beginnt nicht mit einem Kick-off – sondern mit der Bereitschaft, sich selbst zu verändern.

4.2 Neue Generation, alte Muster

- **Millennials und Gen Z im Management**
- **Wertewandel oder nur neue Buzzwords?**
- **Wie schnell Idealismus im System verdunstet**

Sie wollen alles anders machen – und tun es dann doch gleich.

Mit der Generation der Millennials und der Gen Z zieht eine neue Haltung in die Unternehmen ein. Sie fordern Sinn statt Status, Feedback statt Kontrolle, Flexibilität statt Hierarchie. Sie gelten als kritisch, wertorientiert, technologieaffin. Viele hoffen, dass mit ihnen ein echter Kulturwandel beginnt. Doch die Realität ist ernüchternd: Die Strukturen bleiben stark – und die neuen Führungskräfte übernehmen oft schneller alte Muster, als sie selbst glauben.

Millennials und Gen Z im Management

Die neue Generation bringt frischen Wind – zumindest auf den ersten Blick. Sie spricht anders, denkt vernetzter, stellt Fragen, wo früher geschwiegen wurde. Doch sobald sie in Führungspositionen kommt, beginnt die Anpassung. Die Sprache wird formeller, die Haltung vorsichtiger, die Entscheidungen konformer. Der Druck,

dazuzugehören, ist gross. Und das System ist stärker als der Idealismus.

Viele junge Führungskräfte erleben einen inneren Konflikt: zwischen dem, was sie verändern wollten – und dem, was von ihnen erwartet wird. Die Lüge liegt nicht in ihren Absichten – sondern in der Illusion, dass man das System verändern kann, ohne sich selbst zu verändern

Wertewandel oder nur neue Buzzwords?

Purpose, Diversity, New Work – die neue Generation bringt neue Begriffe mit. Doch oft bleibt es bei der Sprache. Die Werte werden kommuniziert, aber nicht gelebt. Sie dienen der Positionierung, nicht der Orientierung. Und sie verlieren an Kraft, sobald sie mit realen Zielkonflikten kollidieren.

So entsteht ein neues Vokabular – aber keine neue Kultur. Die Meetings sind moderner, die Tools digitaler, die Kleidung lockerer. Doch die Entscheidungswege, die Machtverhältnisse, die Spielregeln bleiben gleich. Die Lüge liegt nicht in den Worten – sondern in ihrer Wirkungslosigkeit.

Wie schnell Idealismus im System verdunstet

Viele junge Führungskräfte starten mit hohen Ansprüchen – an sich selbst und an das Unternehmen. Doch mit jeder Entscheidung, die sie „pragmatisch“

treffen, mit jedem Kompromiss, den sie „strategisch“ nennen, mit jedem Konflikt, den sie „ausbalancieren“, verlieren sie ein Stück ihrer ursprünglichen Haltung. Nicht aus Bosheit – sondern aus Überforderung, aus Anpassung, aus Überlebensinstinkt.

Das System ist effizient darin, Idealismus zu absorbieren. Es belohnt Anpassung, nicht Aufbruch. Und es macht aus Hoffnungsträgern schnell Systemträger. Die Lüge liegt nicht in der Generation – sondern in der Erwartung, dass sie allein alles anders machen wird.

Neue Generation, alte Muster – das ist keine Schuldzuweisung, sondern eine Warnung.

Denn wer wirklich etwas verändern will, muss mehr tun, als neue Begriffe zu verwenden.

Er muss bereit sein, alte Sicherheiten zu hinterfragen – auch die eigenen.

Veränderung beginnt nicht mit dem Eintritt ins Unternehmen – sondern mit dem Widerstand gegen das, was man dort vorfindet.

4.3 Die Macht der Gewohnheit

- **Warum Systeme sich selbst erhalten**
- **Trägheit als Erfolgsstrategie**
- **Der stille Widerstand gegen Veränderung**

Systeme verändern sich nicht, weil sie falsch sind – sondern weil sie nicht mehr funktionieren.

In vielen Organisationen ist längst klar, dass sich etwas ändern müsste. Die Probleme sind bekannt, die Symptome offensichtlich, die Lösungen theoretisch vorhanden. Und doch passiert – nichts. Oder nur sehr wenig. Der Grund liegt nicht im Widerstand einzelner Personen, sondern in der Trägheit des Systems. Gewohnheiten sind mächtiger als Einsicht. Und Bequemlichkeit stärker als Erkenntnis.

Warum Systeme sich selbst erhalten

Organisationen sind wie lebende Organismen: Sie entwickeln Routinen, Rituale, Reflexe. Diese Muster geben Sicherheit, Orientierung, Stabilität. Sie helfen, Komplexität zu reduzieren – und machen Veränderung schwer. Denn jede Veränderung bedroht das Gleichgewicht. Sie erzeugt Unsicherheit, Konflikte, Reibung. Und genau das will das System vermeiden.

Deshalb verteidigen sich Organisationen gegen Wandel – nicht aktiv, sondern passiv. Nicht durch offene Ablehnung, sondern durch strukturelle Trägheit. Die Lüge liegt nicht im Widerstand – sondern in der Behauptung, man sei offen für Neues.

Trägheit als Erfolgsstrategie

Viele Unternehmen sind nicht trotz, sondern wegen ihrer Trägheit erfolgreich. Sie setzen auf Bewährtes, vermeiden Risiken, optimieren Bestehendes. Das funktioniert – bis es nicht mehr funktioniert. Doch solange der Druck von aussen nicht zu gross wird, bleibt alles beim Alten. Veränderung wird vertagt, verschoben, verwaltet.

Diese Trägheit ist nicht irrational – sie ist rational im falschen System. Sie schützt kurzfristige Stabilität auf Kosten langfristiger Entwicklung. Und sie verhindert, dass Organisationen lernen, bevor sie scheitern. Die Lüge liegt nicht in der Strategie – sondern in der Illusion, sie sei nachhaltig.

Der stille Widerstand gegen Veränderung

Veränderung scheitert selten an Konzepten – sondern an Verhalten. An kleinen Verzögerungen, an stiller Sabotage, an passivem Widerstand. Mitarbeitende nicken – und machen weiter wie bisher. Führungskräfte

befürworten Wandel – solange er ihre Position nicht betrifft. Und Teams übernehmen neue Tools – aber nicht die dahinterliegende Haltung.

Dieser Widerstand ist nicht böse – er ist menschlich. Er schützt vor Überforderung, vor Kontrollverlust, vor Identitätskrisen. Doch er verhindert, dass Veränderung wirklich stattfindet. Die Lüge liegt nicht im Widerstand – sondern in seinem Versteckspiel.

Die Macht der Gewohnheit ist die unsichtbare Grenze jeder Reform.

Sie wirkt leise, aber konsequent.

Sie schützt das Alte – auch wenn es nicht mehr passt. Und sie verhindert das Neue – selbst wenn es besser wäre.

Wer sie durchbrechen will, braucht mehr als Argumente. Er braucht Geduld, Konsequenz – und den Mut, auch sich selbst zu verändern.

4.4 Wenn Ethik zur Pflicht wird

- **ESG, CSR und andere Kürzel**
- **Moral als Compliance-Thema**
- **Der Unterschied zwischen Haltung und Haltungsmarketing**

Was einst Haltung war, ist heute Compliance.

Ethik war lange ein persönliches Anliegen, ein Ausdruck von Haltung, ein innerer Kompass. Heute ist sie oft ein Pflichtprogramm. Unternehmen veröffentlichen Nachhaltigkeitsberichte, führen Ethikrichtlinien ein, gründen CSR-Abteilungen. Doch was als Fortschritt erscheint, ist oft nur eine neue Form der Kontrolle. Ethik wird verwaltet, gemessen, zertifiziert – aber selten gelebt.

ESG, CSR und andere Kürzel

Environmental, Social, Governance (ESG), Corporate Social Responsibility (CSR), Diversity, Equity & Inclusion (DEI) – die Liste der ethischen Kürzel ist lang. Sie stehen für wichtige Anliegen, für gesellschaftliche Verantwortung, für moralisches Bewusstsein. Doch in der Praxis werden sie oft zu Formalitäten. Sie dienen der

Berichterstattung, der Investorenerwartung, dem Reputationsmanagement.

Die Inhalte sind oft austauschbar, die Ziele vage, die Wirkung begrenzt. Ethik wird zur Kennzahl, zur Checkliste, zum Reporting-Tool. Die Lüge liegt nicht in den Kürzeln – sondern in der Vorstellung, sie würden Haltung ersetzen.

Moral als Compliance-Thema

In vielen Unternehmen ist Ethik Teil der Compliance-Abteilung. Sie wird überwacht, dokumentiert, sanktioniert. Mitarbeitende müssen Schulungen absolvieren, Richtlinien unterschreiben, sich an Verhaltenskodizes halten. Doch diese Formalisierung verändert den Charakter der Ethik: Sie wird zur Pflicht, nicht zur Überzeugung. Zur Regel, nicht zur Reflexion.

So entsteht ein paradoxer Zustand: Man handelt korrekt – aber nicht aus Überzeugung, sondern aus Angst vor Konsequenzen. Die Lüge liegt nicht im Regelwerk – sondern in der Annahme, dass Regeln Moral erzeugen.

Der Unterschied zwischen Haltung und Haltungsmarketing

Immer mehr Unternehmen sprechen von Werten, von Sinn, von gesellschaftlicher Verantwortung. Doch oft bleibt es beim Marketing. Haltung wird inszeniert, nicht

gelebt. Sie dient der Positionierung, nicht der Orientierung. Und sie endet dort, wo sie unbequem wird – etwa bei Lieferketten, bei Personalentscheidungen, bei der Frage nach dem „Wie“ statt dem „Was“.

Echte Haltung zeigt sich nicht in Kampagnen – sondern in Entscheidungen. Nicht in Broschüren – sondern im Alltag. Und nicht in Worten – sondern in Taten. Die Lüge liegt nicht im Bekenntnis – sondern in seiner Beliebigkeit.

Wenn Ethik zur Pflicht wird, verliert sie ihre Kraft.

Sie wird zur Fassade, zur Formel, zur Floskel. Und sie schützt ein System, das lieber gut aussieht, als gut zu sein.

Doch echte Ethik beginnt dort, wo sie nicht vorgeschrieben ist.

Wo man nicht muss – sondern will.

Und wo man nicht fragt: „Was ist erlaubt?“ – sondern: „Was ist richtig?“

4.5 Die Hoffnung der Basis

- **Graswurzelbewegungen in Unternehmen**
- **Mutige Mitarbeitende und ihre Grenzen**
- **Bottom-up-Initiativen gegen Top-down-Blockaden**

Veränderung beginnt nicht oben – sondern unten.

Während sich die Führungsetagen oft in Strategien, Reorganisationen und Imagepflege verlieren, wächst an der Basis etwas anderes: echte Bewegung.

Mitarbeitende, die nicht länger schweigen. Teams, die neue Wege ausprobieren. Initiativen, die nicht auf Anweisung warten, sondern aus Überzeugung handeln. Diese Kräfte sind leise, oft unsichtbar – aber sie tragen die grösste Hoffnung auf echten Wandel.

Graswurzelbewegungen in Unternehmen

In vielen Organisationen entstehen informelle Netzwerke, die Dinge anders machen wollen. Sie organisieren sich selbst, teilen Wissen, hinterfragen Prozesse. Sie handeln nicht aus Pflicht, sondern aus Überzeugung. Und sie zeigen, dass Veränderung nicht immer von oben kommen muss – manchmal reicht ein kleiner Kreis, der beginnt.

Diese Graswurzelbewegungen sind oft unbequem für das System. Sie passen nicht in Hierarchien, sie lassen sich schwer steuern, sie stellen Fragen, wo andere schweigen. Doch gerade deshalb sind sie so wertvoll. Die Lüge liegt nicht in der Basis – sondern in der Behauptung, sie sei machtlos.

Mutige Mitarbeitende und ihre Grenzen

Es gibt sie: die Mutigen. Die, die Missstände ansprechen, neue Ideen einbringen, Verantwortung übernehmen, ohne dass es von ihnen verlangt wird. Sie sind das moralische Rückgrat vieler Organisationen – und oft auch die Ersten, die scheitern. Denn das System schützt sich selbst. Wer zu unbequem wird, wird ignoriert, isoliert oder ausgebremst.

Diese Menschen verdienen mehr als Applaus – sie verdienen Schutz, Unterstützung, Sichtbarkeit. Denn ohne sie bleibt alles, wie es ist. Die Lüge liegt nicht in ihrem Mut – sondern in der Reaktion darauf.

Bottom-up-Initiativen gegen Top-down-Blockaden

Viele Veränderungsprozesse scheitern nicht an der Idee – sondern an der Struktur. Mitarbeitende entwickeln Lösungen, die nie umgesetzt werden. Teams gestalten neue Prozesse, die von oben gestoppt werden. Bottom-

up trifft auf Top-down – und verliert. Nicht, weil es schlechter ist, sondern weil es nicht ins System passt.

Doch mit jeder Initiative, die trotzdem weiterlebt, wächst die Chance auf Wandel. Veränderung braucht nicht nur Ideen – sie braucht Räume. Und die Bereitschaft, Kontrolle abzugeben. Die Lüge liegt nicht im Widerstand – sondern in der Angst vor Machtverlust.

Die Hoffnung der Basis ist keine naive Utopie – sie ist gelebte Realität.

Sie zeigt sich in kleinen Schritten, in mutigen Stimmen, in neuen Wegen.

Und sie beweist: Veränderung ist möglich – wenn man sie lässt.

Denn manchmal braucht es keine Revolution – nur den Mut, den ersten Schritt zu machen.

4.6 Die Rolle der Technologie

- **KI, Automatisierung und Transparenz**
- **Kann Technik Lügen entlarven?**
- **Digitale Kontrolle vs. menschliche Verantwortung**

Technologie kann vieles – aber nicht alles.

In der Debatte um Transparenz, Effizienz und Veränderung wird Technologie oft als Heilsbringer präsentiert. Künstliche Intelligenz, Automatisierung, Big Data – sie sollen Prozesse verbessern, Entscheidungen objektivieren und sogar Lügen entlarven. Doch die Realität ist komplexer: Technologie ist weder gut noch böse – sie ist ein Werkzeug. Und wie jedes Werkzeug hängt ihre Wirkung davon ab, wer sie nutzt, wofür – und mit welcher Absicht.

KI, Automatisierung und Transparenz

Technologie kann helfen, Transparenz zu schaffen. Datenanalysen können Muster aufdecken, die sonst verborgen bleiben. Automatisierte Prozesse können menschliche Willkür reduzieren. Künstliche Intelligenz kann Entscheidungen nachvollziehbarer machen –

zumindest theoretisch. Doch Transparenz ist nicht nur eine technische, sondern vor allem eine kulturelle Frage.

Denn wer entscheidet, welche Daten gesammelt werden? Wer interpretiert sie? Und wer trägt die Verantwortung, wenn Algorithmen Fehler machen? Die Lüge liegt nicht in der Technologie – sondern in der Vorstellung, sie sei neutral.

Kann Technik Lügen entlarven?

Technologie kann helfen, Unstimmigkeiten aufzudecken: Unplausible Zahlen, widersprüchliche Aussagen, auffällige Muster. Doch sie kann nicht erkennen, was nicht gesagt wird. Sie kann keine Absichten lesen, keine Zwischentöne deuten, keine Machtspiele durchschauen. Die grössten Lügen sind oft nicht in den Daten – sondern in der Kommunikation.

Und selbst wenn Technik Lügen sichtbar macht – was passiert dann? Wird gehandelt? Oder wird die Technologie so angepasst, dass sie nicht mehr stört? Die Lüge liegt nicht in der Analyse – sondern in der Reaktion.

Digitale Kontrolle vs. menschliche Verantwortung

Mit der Digitalisierung wächst auch die Versuchung zur Kontrolle: Überwachung von Arbeitszeiten, Tracking von Leistungen, Monitoring von Kommunikation. Alles im

Namen der Effizienz, der Sicherheit, der Qualität. Doch Kontrolle ersetzt keine Verantwortung – sie verschiebt sie. Und sie schafft Misstrauen, wo Vertrauen nötig wäre.

Technologie kann unterstützen – aber sie darf nicht entmündigen. Sie kann Transparenz fördern – aber nicht erzwingen. Und sie kann Entscheidungen vorbereiten – aber nicht abnehmen. Die grösste Lüge ist die, dass Technologie Führung ersetzen kann.

Die Rolle der Technologie ist ambivalent – sie kann befreien oder fesseln.

Sie kann helfen, Lügen zu entlarven – oder sie perfektionieren.

Sie kann Transparenz schaffen – oder neue Intransparenz erzeugen.

Die Frage ist nicht, was Technologie kann – sondern was wir mit ihr tun.

4.7 Der Druck von aussen

- **Investoren, Öffentlichkeit, Politik**
- **Skandale als Katalysatoren**
- **Wann externe Kräfte wirklich etwas bewegen**

Wenn Veränderung nicht von innen kommt – kommt sie vielleicht von aussen.

Viele Unternehmen verändern sich nicht freiwillig. Sie reagieren – auf Skandale, auf öffentliche Kritik, auf regulatorische Anforderungen. Der Impuls zur Veränderung kommt oft nicht aus der Organisation selbst, sondern von aussen: von Investoren, Medien, Politik oder der Gesellschaft. Dieser Druck ist unbequem – aber manchmal notwendig. Denn er bringt in Bewegung, was sich von innen nicht rühren will.

Investoren, Öffentlichkeit, Politik

Kapitalmärkte fordern zunehmend Transparenz, Nachhaltigkeit und Governance. Medien decken Missstände auf, stellen Fragen, erzeugen Aufmerksamkeit. Politische Regulierungen setzen neue Standards, schaffen Pflichten, definieren Grenzen. Dieser externe Druck verändert die Spielregeln – und zwingt Unternehmen, sich zu bewegen.

Doch nicht jede Reaktion ist ehrlich. Viele Unternehmen tun nur das Nötigste, um den Druck zu entschärfen. Sie erfüllen Anforderungen formal, aber nicht inhaltlich. Sie liefern Berichte, aber keine Veränderung. Die Lüge liegt nicht im Druck – sondern in der Reaktion darauf.

Skandale als Katalysatoren

Nichts beschleunigt Veränderung so sehr wie ein öffentlicher Skandal. Plötzlich wird sichtbar, was lange bekannt war. Die Empörung ist gross, die Reaktion schnell: Taskforces, Rücktritte, neue Richtlinien. Doch oft ist der Wandel nur oberflächlich. Sobald die Aufmerksamkeit nachlässt, kehrt das System in den alten Zustand zurück – nur mit neuen Begriffen.

Skandale sind Chancen – wenn sie genutzt werden. Wenn sie nicht nur Symptome behandeln, sondern Ursachen. Wenn sie nicht nur Schuldige suchen, sondern Strukturen hinterfragen. Die Lüge liegt nicht im Skandal – sondern in seiner folgenlosen Aufarbeitung.

Wann externe Kräfte wirklich etwas bewegen

Externer Druck kann Veränderung auslösen – aber nur, wenn er auf interne Bereitschaft trifft. Wenn es Menschen im Unternehmen gibt, die die Signale aufnehmen, die Fragen stellen, die Räume öffnen. Ohne

diese Resonanz bleibt der Druck wirkungslos – oder wird abgewehrt.

Veränderung braucht beides: den Impuls von aussen und den Willen von innen. Erst dann entsteht Bewegung, die mehr ist als Reaktion. Die Lüge liegt nicht im Druck – sondern in der Hoffnung, er allein reiche aus.

Der Druck von aussen ist kein Garant für Wandel – aber oft sein Auslöser.

Er zeigt, wo es weh tut.

Er macht sichtbar, was verdrängt wurde.

Und er zwingt Systeme, sich zu erklären.

Doch echte Veränderung beginnt erst, wenn der Druck nicht nur gefürchtet – sondern genutzt wird.

4.8 Die Rückkehr der Menschlichkeit

- **Achtsamkeit, Empathie und neue Führungsstile**
- **Zwischen Trend und echter Transformation**
- **Führung ohne Fassade – geht das?**

Zwischen Trend und echter Transformation.

In einer Welt, die von Effizienz, Technologie und Wettbewerb geprägt ist, klingt Menschlichkeit fast wie ein nostalgisches Konzept. Und doch taucht sie wieder auf – in Führungstrainings, in Unternehmenswerten, in der Sprache der neuen Arbeitswelt. Achtsamkeit, Empathie, Sinn – Begriffe, die lange als weich galten, werden plötzlich strategisch. Doch was steckt dahinter? Ein echter Wandel – oder nur ein neues Etikett?

Achtsamkeit, Empathie und neue Führungsstile

Immer mehr Unternehmen entdecken die „weichen Faktoren“: emotionale Intelligenz, psychologische Sicherheit, zwischenmenschliche Kompetenz. Führungskräfte sollen nicht nur managen, sondern zuhören. Nicht nur delegieren, sondern verstehen. Nicht nur Ziele setzen, sondern Sinn stiften.

Diese Entwicklung ist wichtig – und überfällig. Denn Menschlichkeit ist kein Luxus, sondern eine

Voraussetzung für Vertrauen, Zusammenarbeit und Innovation. Doch sie darf nicht zur Methode verkommen. Wer Empathie trainiert, aber nicht lebt, betreibt Selbsttäuschung. Die Lüge liegt nicht im Begriff – sondern in seiner Instrumentalisierung.

Zwischen Trend und echter Transformation

Menschlichkeit ist in Mode. Es gibt Achtsamkeits-Apps, Feelgood-Manager, Purpose-Workshops. Doch oft bleibt es beim Trend. Die Strukturen bleiben hart, die Prozesse kalt, die Erwartungen hoch. Menschlichkeit wird gefordert – aber nicht ermöglicht. Sie wird kommuniziert – aber nicht geschützt.

Echte Transformation beginnt nicht mit einem Programm, sondern mit einer Haltung. Sie zeigt sich nicht in Kampagnen, sondern im Alltag. Und sie verlangt mehr als Wohlfühlrhetorik – nämlich den Mut, Macht neu zu denken. Die Lüge liegt nicht in der Idee – sondern in ihrer Halbherzigkeit.

Führung ohne Fassade – geht das?

Viele Führungskräfte spüren, dass das alte Modell nicht mehr trägt. Kontrolle, Distanz, Unnahbarkeit – all das funktioniert immer weniger. Doch die Alternative ist nicht einfach. Menschlich zu führen heisst, sich selbst zu zeigen. Unsicherheiten zuzulassen. Fehler

einzugestehen. Und das ist riskant – in einem System, das Stärke belohnt und Zweifel bestraft.

Doch genau hier liegt die Chance: in der Rückkehr zur Echtheit. In der Erkenntnis, dass Menschlichkeit kein Widerspruch zur Professionalität ist – sondern ihre Grundlage. Die Lüge liegt nicht in der Fassade – sondern in der Angst, sie abzulegen.

Die Rückkehr der Menschlichkeit ist kein Trend – sie ist eine Notwendigkeit.

Sie beginnt mit kleinen Gesten, mit ehrlichen Gesprächen, mit echter Präsenz.

Und sie verändert nicht nur die Führung – sondern die Kultur.

Denn am Ende geht es nicht darum, wie effizient wir sind – sondern wie wir miteinander umgehen.

4.9 Die Zukunft der Führung

- **Posthierarchische Modelle**
- **Vertrauen statt Kontrolle**
- **Manager als Coaches, nicht als Kommandanten**

Führung neu denken – oder sie bleibt, was sie war.

Die Anforderungen an Führung haben sich verändert. Mitarbeitende wollen mehr als Anweisungen – sie wollen Sinn, Vertrauen, Beteiligung. Organisationen stehen vor komplexen Herausforderungen, die keine einfachen Antworten mehr zulassen. Und die klassische Führungskraft – autoritär, unnahbar, allwissend – wirkt zunehmend wie ein Relikt aus einer anderen Zeit. Doch was kommt danach?

Posthierarchische Modelle

Immer mehr Unternehmen experimentieren mit neuen Führungsformen: Holokratie, Soziokratie, Netzwerkorganisationen. Hierarchien werden flacher, Entscheidungen dezentraler, Rollen flexibler. Führung wird zur Funktion – nicht zur Position. Und Macht wird geteilt, nicht konzentriert.

Diese Modelle sind nicht perfekt – aber sie zeigen, dass es Alternativen gibt. Sie fordern mehr

Eigenverantwortung, mehr Kommunikation, mehr Reife. Und sie machen sichtbar, wie sehr klassische Führung auf Kontrolle basiert. Die Lüge liegt nicht in der Hierarchie – sondern in der Behauptung, sie sei alternativlos.

Vertrauen statt Kontrolle

Die Zukunft der Führung basiert auf Vertrauen. Nicht blind, nicht naiv – sondern bewusst. Vertrauen in die Kompetenz der Mitarbeitenden, in ihre Motivation, in ihre Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen. Das bedeutet: weniger Mikromanagement, mehr Klarheit. Weniger Kontrolle, mehr Dialog. Weniger Angst, mehr Mut.

Vertrauen ist kein Gefühl – es ist eine Entscheidung. Und sie ist riskant. Denn wer vertraut, macht sich verletzlich. Doch genau darin liegt die Kraft: Vertrauen schafft Räume, in denen Menschen wachsen können. Die Lüge liegt nicht in der Kontrolle – sondern in der Angst, ohne sie zu verlieren.

Manager als Coaches, nicht als Kommandanten

Die Rolle der Führungskraft verändert sich: Vom Entscheider zum Ermöglicher. Vom Vorgesetzten zum Coach. Vom Wissenden zum Lernenden. Das bedeutet nicht, dass Führung überflüssig wird – im Gegenteil. Sie wird anspruchsvoller. Denn es geht nicht mehr nur um

Ziele – sondern um Menschen. Nicht mehr nur um Leistung – sondern um Entwicklung.

Diese neue Form der Führung braucht andere Kompetenzen: Zuhören, Fragen stellen, Feedback geben, Orientierung bieten. Und sie braucht ein neues Selbstverständnis: nicht im Mittelpunkt stehen – sondern den Raum halten. Die Lüge liegt nicht in der Führung – sondern in ihrer Verwechslung mit Macht.

Die Zukunft der Führung ist offen – aber sie beginnt mit einer Entscheidung.

Der Entscheidung, Kontrolle loszulassen.

Der Entscheidung, Menschen zu vertrauen.

Und der Entscheidung, sich selbst zu verändern.

Denn wer führen will, muss bereit sein, sich führen zu lassen – von Werten, von Verantwortung, von der Zukunft, die er mitgestaltet.

4.10 Was wirklich hilft

- **Transparenz, Feedbackkultur, Fehlerfreundlichkeit**
- **Kleine Schritte mit grosser Wirkung**
- **Warum Veränderung nicht spektakulär sein muss, um echt zu sein**

Veränderung ist möglich – aber sie beginnt klein.

Nach all den Lügen, Illusionen und Blockaden stellt sich die Frage: Was hilft wirklich? Was kann Organisationen verändern, ohne sie zu destabilisieren? Was kann Führung neu definieren, ohne sie zu verlieren? Die Antwort ist ernüchternd – und zugleich ermutigend: Es sind nicht die grossen Programme, sondern die kleinen Schritte. Nicht die radikalen Umstürze, sondern die konsequente Ehrlichkeit im Alltag.

Transparenz, Feedbackkultur, Fehlerfreundlichkeit

Drei Prinzipien, die einfach klingen – und doch schwer umzusetzen sind. Transparenz bedeutet, Dinge zu sagen, wie sie sind. Auch wenn sie unangenehm sind. Feedbackkultur heisst, Kritik nicht als Angriff zu sehen, sondern als Einladung zum Lernen. Fehlerfreundlichkeit bedeutet, Irrtümer nicht zu bestrafen, sondern zu nutzen.

Diese Prinzipien verändern nicht sofort das System – aber sie verändern die Atmosphäre. Sie schaffen Vertrauen, Offenheit, Mut. Und sie machen aus Organisationen Orte, an denen Entwicklung möglich ist. Die Lüge liegt nicht in der Komplexität – sondern in der Ausrede, es sei zu schwierig.

Kleine Schritte mit grosser Wirkung

Veränderung beginnt nicht mit einem Masterplan – sondern mit einer Entscheidung. Eine Führungskraft, die ehrlich kommuniziert. Ein Team, das sich gegenseitig Feedback gibt. Ein Projekt, das offen über Fehler spricht. Diese kleinen Schritte wirken oft unspektakulär – aber sie setzen etwas in Bewegung.

Denn Kultur verändert sich nicht durch Ansage – sondern durch Verhalten. Jeden Tag, in jedem Gespräch, in jeder Entscheidung. Die Lüge liegt nicht im System – sondern in der Vorstellung, man könne es nicht beeinflussen.

Warum Veränderung nicht spektakulär sein muss, um echt zu sein

Viele Organisationen warten auf den grossen Moment: die neue Strategie, den neuen CEO, den grossen Wandel. Doch echte Veränderung ist leise. Sie zeigt sich in der Art, wie Menschen miteinander umgehen. Wie sie

Verantwortung übernehmen. Wie sie mit Unsicherheit umgehen.

Diese Veränderung ist nicht spektakulär – aber sie ist echt. Und sie ist nachhaltig. Denn sie basiert nicht auf Druck, sondern auf Einsicht. Nicht auf Angst, sondern auf Vertrauen. Nicht auf Macht – sondern auf Menschlichkeit.

Was wirklich hilft, ist nicht neu – aber selten konsequent.

Es sind die einfachen Dinge, die schwer umzusetzen sind.

Und es ist die tägliche Entscheidung, ehrlich zu sein – auch wenn es unbequem ist.

Denn Veränderung beginnt nicht mit einem System – sondern mit einem Menschen, der sagt: „Ich mache es anders.“

5 Teil III: Ausblick

Was kommt nach der Lüge?

Nach der Analyse der systemischen Täuschungen (Teil I) und der oft halbherzigen Reformversuche (Teil II) stellt sich die entscheidende Frage: Wie könnte eine Zukunft aussehen, in der Führung nicht auf Fassade, sondern auf Verantwortung basiert? In den Organisationen nicht nur funktionieren, sondern Sinn stiften? In der Ehrlichkeit nicht als Risiko, sondern als Stärke gilt?

Dieser letzte Teil des Buches wagt einen Blick nach vorn – ohne Illusionen, aber mit Hoffnung. Er fragt, wie sich Lügen verändern, wenn sich die Welt verändert. Er zeigt, welche neuen Führungsmodelle entstehen, wenn alte Strukturen bröckeln. Und er untersucht, welche Rolle Bildung, Transparenz, Technologie und Sinn in einer neuen Wirtschaft spielen könnten.

Es geht nicht um Utopien – sondern um Möglichkeiten. Nicht um perfekte Systeme – sondern um mutige Schritte. Und nicht um die Frage, ob alles anders wird – sondern, ob wir bereit sind, es anders zu machen.

Die Zukunft ist offen.

Aber sie beginnt mit der Entscheidung, nicht mehr mitzuspielen – sondern neu zu gestalten.

5.1 Die Zukunft der Lüge

- **Wird das Lügen raffinierter oder überflüssig?**
- **Neue Formen der Intransparenz im digitalen Zeitalter**
- **Wahrheit als strategisches Risiko?**

Wird das Lügen raffinierter oder überflüssig?

In einer Welt, in der Informationen in Echtzeit zirkulieren und digitale Spuren kaum zu löschen sind, stellt sich die Frage: Hat die Lüge noch eine Zukunft? Oder wird sie durch die Allgegenwart von Daten, Algorithmen und Transparenzmechanismen überflüssig?

Tatsächlich verändert sich das Wesen der Lüge. Sie wird nicht zwangsläufig seltener – aber subtiler, strategischer und schwerer zu erkennen. Während klassische Lügen oft durch klare Falschaussagen gekennzeichnet waren, operieren moderne Täuschungen zunehmend im Graubereich: durch Auslassungen, Kontextverschiebungen oder algorithmisch erzeugte Halbwahrheiten. Die Grenze zwischen Wahrheit und Lüge verschwimmt – nicht zuletzt, weil auch die Wahrheit selbst zur Waffe werden kann.

Neue Formen der Intransparenz im digitalen Zeitalter

Digitale Technologien versprechen Transparenz – und erzeugen zugleich neue Formen der Intransparenz. Algorithmen, die Entscheidungen treffen, bleiben oft Black Boxes. Plattformen, die Informationen verbreiten, priorisieren Inhalte nach undurchsichtigen Kriterien. Deepfakes und synthetische Medien erschweren die Unterscheidung zwischen Realität und Fiktion.

Diese neue Intransparenz ist nicht zufällig, sondern systemisch. Sie entsteht aus der Komplexität digitaler Systeme, aber auch aus ökonomischen und politischen Interessen. Wer die Kontrolle über Daten und deren Interpretation besitzt, kann die Wahrnehmung der Realität gezielt beeinflussen – ohne offen zu lügen.

Wahrheit als strategisches Risiko?

In einer zunehmend polarisierten Öffentlichkeit kann die Wahrheit selbst zum Risiko werden. Wer unbequeme Fakten ausspricht, läuft Gefahr, diffamiert oder ignoriert zu werden. In manchen Kontexten ist es strategisch klüger, zu schweigen oder die Wahrheit zu verzerren – nicht aus Bosheit, sondern aus Selbstschutz oder Opportunismus.

Gleichzeitig wird die Wahrheit zur Ressource, die gezielt eingesetzt wird: selektiv, taktisch, oft mit dem Ziel, Vertrauen zu gewinnen oder Gegner zu diskreditieren. In

dieser Logik ist die Wahrheit nicht mehr ein Wert an sich, sondern ein Mittel zum Zweck – und damit ebenso manipulierbar wie die Lüge.

5.2 Führung ohne Fassade

- **Authentizität als neue Währung**
- **Der Manager als Mensch, nicht als Rolle**
- **Was passiert, wenn man wirklich ehrlich führt?**

Authentizität als neue Währung

Die Zeit der perfekten Führungskräfte ist vorbei – zumindest theoretisch. In einer Welt, die nach Sinn, Nähe und Ehrlichkeit verlangt, wird die Fassade zur Belastung. Der Manager als unfehlbarer Entscheider, als souveräner Stratege, als emotionsloser Macher – dieses Bild bröckelt. Und mit ihm die Illusion, dass Führung nur dann funktioniert, wenn sie sich versteckt.

Der Manager als Mensch, nicht als Rolle

Führung beginnt nicht mit einem Titel – sondern mit einer Haltung. Wer führt, muss nicht alles wissen, nicht alles können, nicht immer stark sein. Doch genau das wird oft erwartet – und gespielt. Die Rolle ersetzt die Person. Die Maske wird zur Methode. Und die Distanz zur Schutzstrategie.

Doch Menschen folgen Menschen – nicht Rollen. Sie vertrauen nicht der Fassade, sondern der Echtheit dahinter. Wer Schwäche zeigt, wirkt nicht weniger

kompetent – sondern menschlich. Wer Zweifel zulässt, verliert nicht an Autorität – sondern gewinnt an Glaubwürdigkeit.

Führung ohne Fassade ist kein Kontrollverlust – sondern ein Vertrauensvorschuss.

Was passiert, wenn man wirklich ehrlich führt?

Ehrliche Führung ist unbequem. Sie bedeutet, Fehler einzugestehen, Entscheidungen zu erklären, Kritik zuzulassen. Sie bedeutet, nicht nur zu reden – sondern zuzuhören. Nicht nur zu delegieren – sondern zu begleiten. Und nicht nur zu fordern – sondern auch zu fördern.

Diese Form der Führung ist anstrengender – aber auch wirksamer. Sie schafft Räume, in denen Menschen sich zeigen dürfen. In denen Konflikte nicht unterdrückt, sondern bearbeitet werden. Und in denen Verantwortung nicht delegiert, sondern geteilt wird.

Doch sie hat einen Preis: Man macht sich angreifbar. Man verliert die Kontrolle über das Bild, das andere von einem haben. Und man riskiert, nicht mehr in jedes System zu passen.

Ehrliche Führung ist kein Stil – sie ist eine Entscheidung.

Zwischen Mut und Verletzlichkeit

Führung ohne Fassade braucht Mut. Den Mut, nicht perfekt zu sein. Den Mut, nicht alles im Griff zu haben. Und den Mut, sich selbst zu zeigen – auch wenn es weh tut. Diese Verletzlichkeit ist keine Schwäche – sie ist die Voraussetzung für echte Verbindung.

Denn nur wer sich selbst zeigt, kann andere wirklich sehen. Nur wer sich hinterfragt, kann andere entwickeln. Und nur wer sich selbst führt, kann andere führen.

Führung ohne Fassade ist kein Trend – sie ist die Zukunft.

5.3 Organisationen ohne Manager?

- **Holokratie, Soziokratie und andere Modelle**
- **Selbstorganisation statt Hierarchie**
- **Was passiert, wenn niemand mehr „Chef“ ist?**

Holokratie, Soziokratie und andere Modelle

Die klassische Hierarchie wankt. Immer mehr Unternehmen fragen sich: Brauchen wir überhaupt noch Manager? Oder sind sie Teil des Problems, das sie zu lösen vorgeben? Die Antwort ist nicht einfach – aber sie wird immer häufiger gesucht. In neuen Organisationsmodellen, in selbstorganisierten Teams, in Strukturen, die auf Vertrauen statt Kontrolle setzen.

Selbstorganisation statt Hierarchie

Holokratie, Soziokratie, kollegiale Führung – das sind keine Buzzwords, sondern ernst gemeinte Alternativen. Sie versprechen mehr Beteiligung, mehr Verantwortung, mehr Sinn. Entscheidungen werden dezentral getroffen, Rollen flexibel verteilt, Macht geteilt statt konzentriert.

Das klingt radikal – und ist es auch. Denn es stellt alles infrage, was klassische Führung ausmacht: Status, Kontrolle, Karrierepfade. In selbstorganisierten Systemen zählt nicht, wer oben steht – sondern wer

beiträgt. Nicht, wer entscheidet – sondern wie entschieden wird.

Organisationen ohne Manager sind kein Chaos – sie sind ein anderes System.

Was passiert, wenn niemand mehr „Chef“ ist?

Ohne Manager gibt es keine Anweisungen – aber auch keine Ausreden. Verantwortung wird nicht delegiert, sondern getragen. Entscheidungen werden nicht abgenickt, sondern gemeinsam getroffen. Das braucht Reife, Kommunikation, Konfliktfähigkeit – und Zeit.

Viele Unternehmen, die diesen Weg gehen, erleben zunächst Verwirrung. Wer entscheidet was? Wer trägt welche Rolle? Wer moderiert Konflikte? Doch mit der Zeit entsteht etwas Neues: eine Kultur der Beteiligung. Eine Organisation, die nicht auf Kontrolle basiert – sondern auf Klarheit.

Führung verschwindet nicht – sie verteilt sich.

Die Grenzen der Selbstorganisation

Nicht jede Organisation ist bereit für diesen Schritt. Selbstorganisation ist kein Allheilmittel – und kein Selbstläufer. Sie funktioniert nur, wenn die Menschen bereit sind, Verantwortung zu übernehmen. Wenn sie lernen, zu kommunizieren, zu reflektieren, zu

entscheiden. Und wenn das System ihnen den Raum dafür gibt.

Viele Unternehmen scheitern nicht an der Idee – sondern an der Umsetzung. Sie unterschätzen den kulturellen Wandel, den es braucht. Und sie überschätzen die Reife ihrer Organisation. Die Lüge liegt nicht im Modell – sondern in der Vorstellung, es sei einfach.

Organisationen ohne Manager brauchen mehr Führung – nicht weniger. Aber eine andere.

Zwischen Utopie und Realität

Die Idee der managerlosen Organisation ist keine Utopie – aber auch keine Massenlösung. Sie ist ein Experiment. Ein Versuch, Macht neu zu denken. Verantwortung neu zu verteilen. Und Arbeit neu zu organisieren.

Sie funktioniert nicht überall – aber sie zeigt, dass es Alternativen gibt. Dass Führung nicht an Positionen gebunden ist. Und dass Organisationen mehr sind als ihre Organigramme.

Die Frage ist nicht, ob wir Manager abschaffen – sondern ob wir Führung neu verstehen.

5.4 Die Ethik der Zukunft

- **Zwischen Verantwortung und Rechenschaft**
- **Moralische Intelligenz als Führungsqualität**
- **Wie Werte wieder Substanz bekommen**

Zwischen Verantwortung und Rechenschaft

Ethik war lange ein Thema für Sonntagsreden – heute wird sie zur Überlebensfrage. In einer Welt, die immer komplexer, transparenter und vernetzter wird, reicht es nicht mehr, „korrekt“ zu handeln. Es geht um mehr: um Haltung, um Konsequenz, um moralische Intelligenz. Die Ethik der Zukunft ist kein Regelwerk – sie ist ein Kompass.

Moralische Intelligenz als Führungsqualität

Führung in der Zukunft braucht mehr als Fachwissen und Strategie. Sie braucht die Fähigkeit, moralisch zu denken – und zu handeln. Das bedeutet: Dilemmata erkennen. Verantwortung übernehmen. Entscheidungen nicht nur nach Effizienz, sondern nach Wirkung auf Menschen und Gesellschaft treffen.

Moralische Intelligenz ist nicht angeboren – sie ist erlernbar. Sie zeigt sich nicht in Hochglanzbroschüren, sondern im Alltag: Wie wird mit Macht umgegangen?

Wie mit Fehlern? Wie mit Menschen, die unbequem sind?

Die Ethik der Zukunft ist nicht abstrakt – sie ist konkret.

Wie Werte wieder Substanz bekommen

Werte sind schnell formuliert – aber schwer gelebt. Die Ethik der Zukunft beginnt dort, wo Worte auf Wirklichkeit treffen. Wo „Verantwortung“ nicht nur ein Begriff ist, sondern eine Praxis. Wo „Nachhaltigkeit“ nicht nur ein Kapitel im Geschäftsbericht ist, sondern ein Kriterium für Entscheidungen.

Das bedeutet: Werte müssen überprüfbar sein. Nicht durch Zertifikate – sondern durch Verhalten. Nicht durch Kampagnen – sondern durch Konsequenzen. Und nicht durch externe Berater – sondern durch interne Reflexion.

Werte haben nur dann Kraft, wenn sie auch wehtun dürfen.

Zwischen Haltung und Rechenschaft

Die Ethik der Zukunft ist nicht nur eine Frage der Haltung – sondern auch der Rechenschaft. Wer Verantwortung übernimmt, muss sich erklären. Wer

Macht hat, muss sich messen lassen. Und wer führt, muss bereit sein, sich selbst infrage zu stellen.

Das bedeutet: Transparenz nicht nur fordern, sondern leben. Kritik nicht nur zulassen, sondern einladen. Und Integrität nicht nur zeigen, wenn es leicht ist – sondern gerade dann, wenn es schwierig wird.

Die Ethik der Zukunft ist unbequem – aber notwendig.

Kein Luxus, sondern Grundlage

Ethik ist kein Luxus – sie ist die Grundlage für Vertrauen, Zusammenarbeit und langfristigen Erfolg. Sie ist kein Add-on, sondern ein Betriebssystem. Und sie ist nicht verhandelbar – auch wenn das System es manchmal anders sehen will.

Die Lüge der Gegenwart ist, dass Ethik optional sei. Die Wahrheit der Zukunft ist: Ohne Ethik gibt es keine Zukunft.

5.5 Die Rolle der Bildung

- **Was Business Schools (nicht) lehren**
- **Neue Lernformate für neue Führung**
- **Ethik, Empathie und kritisches Denken als Pflichtfächer?**

Was Business Schools (nicht) lehren

Business Schools gelten als Kaderschmieden der globalen Wirtschaft. Sie vermitteln analytische Fähigkeiten, Managementmethoden und Strategiewissen – doch oft bleibt ein entscheidender Bereich unterbelichtet: die Reflexion über Verantwortung, Werte und gesellschaftliche Auswirkungen unternehmerischen Handelns. Während Effizienz, Wachstum und Wettbewerb im Zentrum stehen, geraten Fragen nach Ethik, Nachhaltigkeit und sozialer Gerechtigkeit ins Hintertreffen.

Diese Lücke ist nicht zufällig. Sie verweist auf ein Bildungsverständnis, das Führung primär als technische Disziplin begreift – nicht als kulturelle, soziale oder moralische Praxis. In einer Welt, die zunehmend von Unsicherheit, Komplexität und gesellschaftlichen Spannungen geprägt ist, reicht dieses Verständnis nicht mehr aus.

Neue Lernformate für neue Führung

Die Anforderungen an Führungskräfte verändern sich grundlegend. Gefragt sind nicht nur Fachwissen und Entscheidungsstärke, sondern auch Dialogfähigkeit, Selbstreflexion und systemisches Denken. Klassische Vorlesungen und Fallstudien stoßen hier an ihre Grenzen.

Neue Lernformate setzen auf Interdisziplinarität, Erfahrungslernen und kollektive Intelligenz. Sie integrieren Coaching, Simulationen, künstlerische Methoden oder digitale Plattformen für kollaboratives Lernen. Ziel ist nicht nur Wissensvermittlung, sondern Persönlichkeitsentwicklung – und die Fähigkeit, mit Ambiguität, Dilemmata und Widersprüchen umzugehen.

Ethik, Empathie und kritisches Denken als Pflichtfächer?

Wenn Bildung auf die Zukunft vorbereiten soll, müssen Ethik, Empathie und kritisches Denken zentrale Bestandteile jedes Curriculums sein – nicht als „Soft Skills“, sondern als Kernkompetenzen. Sie ermöglichen es, Machtverhältnisse zu hinterfragen, Perspektiven zu wechseln und verantwortungsvolle Entscheidungen zu treffen.

Dabei geht es nicht um moralische Belehrung, sondern um die Fähigkeit zur Orientierung in einer Welt, in der

einfache Antworten selten sind. Bildung muss Räume schaffen, in denen Unsicherheit ausgehalten, Konflikte ausgehandelt und neue Denkweisen erprobt werden können. Nur so kann sie einen Beitrag leisten zu einer Führungskultur, die nicht nur erfolgreich, sondern auch menschlich und zukunftsfähig ist.

5.6 Die Kraft der Transparenz

- **Open Book Management und radikale Offenheit**
- **Vertrauen durch Einblick statt Kontrolle**
- **Wie viel Wahrheit verträgt ein Unternehmen?**

Open Book Management und radikale Offenheit

Transparenz galt lange als Risiko – heute wird sie zunehmend als strategischer Vorteil verstanden. Konzepte wie *Open Book Management* zeigen, dass Offenheit nicht nur Vertrauen schafft, sondern auch wirtschaftlich erfolgreich sein kann. Mitarbeitende erhalten Einblick in Kennzahlen, Entscheidungsprozesse und strategische Überlegungen – und werden so zu Mitdenkenden statt zu Ausführenden.

Radikale Offenheit geht noch weiter: Sie bedeutet, auch Unsicherheiten, Fehler und Zielkonflikte sichtbar zu machen. Das erfordert Mut – und eine Kultur, die nicht auf Schuldzuweisung, sondern auf Lernen und Entwicklung setzt. Unternehmen, die diesen Weg gehen, berichten von höherer Identifikation, schnelleren Lernzyklen und einer resilienteren Organisation.

Vertrauen durch Einblick statt Kontrolle

Traditionelle Führungssysteme setzen auf Kontrolle: Informationen werden zentralisiert, Entscheidungen hierarchisch getroffen, Abweichungen sanktioniert. Doch Kontrolle erzeugt Misstrauen – und blockiert Eigenverantwortung.

Transparenz kehrt dieses Prinzip um. Sie schafft Vertrauen, weil sie zeigt: „Wir haben nichts zu verbergen.“ Wer Einblick gewährt, signalisiert Respekt und Zutrauen. Das verändert die Dynamik in Organisationen grundlegend – von Kontrolle zu Kooperation, von Angst zu Engagement.

Wie viel Wahrheit verträgt ein Unternehmen?

Doch Transparenz hat auch Grenzen. Nicht jede Wahrheit ist sofort zumutbar – und nicht jede Offenheit ist strategisch klug. Die Frage ist nicht, *ob* man transparent sein sollte, sondern *wie*, *wann* und *wozu*. Transparenz braucht Kontext, Kommunikation und ein gemeinsames Verständnis von Verantwortung.

Ein Unternehmen, das alles offenlegt, ohne Orientierung zu geben, riskiert Verwirrung oder Überforderung. Umgekehrt kann gezielte Intransparenz – etwa zum Schutz von Personen oder in Verhandlungen – legitim sein. Entscheidend ist, dass Transparenz nicht als

Selbstzweck verstanden wird, sondern als Haltung:
ehrlich, reflektiert und verantwortungsvoll.

5.7 Der Aufstieg der Sinnökonomie

- **Unternehmen mit Purpose statt nur Profit**
- **Führung im Dienst der Gesellschaft**
- **Warum Sinn kein Luxus mehr ist**

Unternehmen mit Purpose statt nur Profit

Lange Zeit war der Zweck eines Unternehmens klar definiert: Gewinnmaximierung. Alles andere – Kultur, Verantwortung, Nachhaltigkeit – war Beiwerk. Doch dieses Paradigma gerät ins Wanken. Immer mehr Menschen – Mitarbeitende, Kund:innen, Investor:innen – fragen nicht nur: „Was bringt es?“ Sondern: „Wofür steht es?“ Der Aufstieg der Sinnökonomie ist kein Trend – er ist eine tektonische Verschiebung. Weg von reiner Effizienz. Hin zu echter Bedeutung.

Führung im Dienst der Gesellschaft

Führung bedeutet heute mehr als Zielerreichung. Sie bedeutet Verantwortung – für Menschen, für Umwelt, für das grosse Ganze. Unternehmen, die das ernst nehmen, stellen sich neue Fragen: Welchen Beitrag leisten wir? Welche Probleme lösen wir wirklich? Und: Würde uns jemand vermissen, wenn wir morgen verschwinden?

Diese Fragen sind unbequem – aber notwendig. Denn sie verändern die Perspektive: von innen nach aussen. Vom Shareholder zum Stakeholder. Vom Quartalsziel zum Generationenziel.

Sinn ist kein Luxus – er ist die neue Lizenz zum Handeln.

Warum Sinn kein Marketinginstrument sein darf

Viele Unternehmen haben den „Purpose“ entdeckt – als Slogan, als Kampagne, als Employer Branding. Doch Sinn lässt sich nicht behaupten – er muss erlebt werden. Von innen nach aussen. Von der Strategie bis zur Kantine. Von der Führung bis zur Lieferkette.

Wenn Purpose nur auf der Website steht, aber nicht im Alltag spürbar ist, wird er zur Lüge. Und diese Lüge ist besonders gefährlich – weil sie Hoffnung enttäuscht. Wer Sinn verspricht, muss ihn auch liefern. Sonst verliert er nicht nur Glaubwürdigkeit – sondern Vertrauen.

Sinn ist kein Claim – er ist ein Versprechen.

Die neue Währung: Bedeutung

In der Sinnökonomie zählt nicht nur, was man verkauft – sondern wofür man steht. Produkte werden vergleichbar, Preise transparent, Märkte gesättigt. Was bleibt, ist Haltung. Und die Frage: Warum tun wir, was wir tun?

Unternehmen, die diese Frage beantworten können, gewinnen – nicht nur Kund:innen, sondern auch Talente, Partner:innen, Respekt. Denn in einer Welt voller Optionen entscheiden sich Menschen für das, was ihnen etwas bedeutet.

Bedeutung wird zur Währung – und Sinn zur Rendite.

Zwischen Idealismus und Realität

Sinn allein reicht nicht. Auch sinnvolle Unternehmen müssen wirtschaftlich arbeiten, effizient handeln, professionell führen. Doch der Unterschied liegt im Warum. In der Haltung. In der Bereitschaft, nicht alles dem Profit zu opfern – sondern ihn in einen grösseren Kontext zu stellen.

Die Sinnökonomie ist kein Ersatz für Wirtschaftlichkeit – sondern ihre Erweiterung. Sie fragt nicht nur: „Was bringt es uns?“ – sondern auch: „Was bringt es der Welt?“

Der Aufstieg der Sinnökonomie ist kein Ende des Kapitalismus – sondern sein nächstes Kapitel.

5.8 Die nächste Krise kommt bestimmt

- **Was Krisen über Führung verraten**
- **Lügen unter Druck – oder neue Ehrlichkeit?**
- **Resilienz durch Integrität**

Was Krisen über Führung verraten

Krisen sind der Lackmустest für Führung. Sie legen offen, was zuvor verdeckt war: die Qualität von Entscheidungen, die Tiefe von Beziehungen, die Substanz von Werten. In der Krise zeigt sich, ob Führung auf Vertrauen oder Kontrolle basiert, ob sie auf kurzfristige Effekte oder langfristige Verantwortung ausgerichtet ist.

Viele Führungskräfte agieren in der Krise reaktiv – getrieben von Druck, Angst oder öffentlicher Erwartung. Andere nutzen die Krise als Moment der Klarheit: Sie kommunizieren offen, beziehen ihr Team ein und treffen Entscheidungen, die nicht nur funktional, sondern auch menschlich sind. Krisen machen sichtbar, wie Führung wirklich gedacht und gelebt wird.

Lügen unter Druck – oder neue Ehrlichkeit?

Der Druck in Krisenzeiten verführt zur Unwahrheit: zur Beschwichtigung, zur Schuldverschiebung, zur

strategischen Halbwahrheit. Doch gerade in solchen Momenten wächst auch die Sehnsucht nach Authentizität. Menschen spüren, wenn etwas nicht stimmt – und sie erinnern sich, wer in schwierigen Zeiten ehrlich war.

Neue Ehrlichkeit bedeutet nicht, alles zu wissen oder jede Unsicherheit aufzulösen. Sie bedeutet, transparent mit dem Ungewissen umzugehen, Fehler einzugestehen und Orientierung zu geben, ohne falsche Sicherheit zu versprechen. Diese Form der Kommunikation schafft Vertrauen – nicht trotz, sondern wegen ihrer Offenheit.

Resilienz durch Integrität

Resilienz wird oft als individuelle Widerstandskraft verstanden. Doch in Organisationen entsteht sie vor allem durch Integrität: durch ein gemeinsames Wertefundament, das auch unter Druck trägt. Wer weiss, wofür er steht, kann auch in der Krise klar handeln – und bleibt handlungsfähig, wo andere ins Straucheln geraten.

Integrität ist kein moralischer Luxus, sondern eine strategische Ressource. Sie schafft Kohärenz, stärkt die Bindung und ermöglicht schnelle, glaubwürdige Entscheidungen. Unternehmen, die in ruhigen Zeiten in ihre Werte investieren, sind in stürmischen Zeiten besser gewappnet – nicht weil sie weniger betroffen sind, sondern weil sie besser reagieren können.

5.9 Der lange Weg zur Veränderung

- **Warum Wandel Zeit braucht**
- **Zwischen Idealismus und Pragmatismus**
- **Kleine Schritte, grosse Wirkung**

Warum Wandel Zeit braucht

Veränderung ist kein Sprint – sie ist ein Marathon. Und manchmal fühlt sie sich eher wie ein Labyrinth an: mit Rückschritten, Umwegen, Sackgassen. Wer glaubt, dass ein neues Organigramm, ein Workshop oder ein CEO-Wechsel reicht, um Kultur zu verändern, unterschätzt die Tiefe der Muster. Und die Macht der Gewohnheit.

Zwischen Idealismus und Pragmatismus

Viele Veränderungsinitiativen scheitern nicht an der Idee – sondern an der Geduld. Der Idealismus will alles sofort. Der Pragmatismus will nichts riskieren.

Dazwischen liegt der Weg, den kaum jemand freiwillig geht: langsam, widersprüchlich, unvollkommen. Doch genau dieser Weg ist der einzige, der wirklich trägt.

Veränderung bedeutet nicht, dass alles neu wird. Sondern dass das Wichtige anders wird. Und das braucht Zeit – nicht, weil Menschen stur sind, sondern weil Systeme träge sind. Weil Vertrauen wachsen muss.

Und weil echte Veränderung nicht nur verstanden, sondern erlebt werden muss.

Der lange Weg ist nicht das Problem – sondern die Realität.

Kleine Schritte, grosse Wirkung

Veränderung beginnt nicht mit einem Masterplan – sondern mit einem Gespräch. Mit einer Entscheidung. Mit einem Verhalten, das anders ist als gestern. Diese kleinen Schritte wirken unscheinbar – aber sie verändern die Atmosphäre. Und damit alles.

Ein Team, das offen über Fehler spricht. Eine Führungskraft, die zuhört statt vorgibt. Eine Organisation, die nicht nur fragt: „Was bringt es?“ – sondern: „Was bedeutet es?“ Das sind keine Revolutionen – aber sie sind der Anfang davon.

Wer auf den grossen Wandel wartet, verpasst die kleinen Möglichkeiten.

Rückschläge gehören dazu

Veränderung ist kein linearer Prozess. Es gibt Rückfälle, Widerstände, Enttäuschungen. Menschen, die abspringen. Projekte, die scheitern. Entscheidungen, die revidiert werden müssen. Das ist kein Zeichen von Scheitern – sondern von Realität.

Wichtig ist nicht, dass alles gelingt. Sondern dass man weitermacht. Dass man lernt. Dass man nicht aufhört, Fragen zu stellen. Und dass man sich nicht entmutigen lässt, wenn es länger dauert als geplant.

Veränderung ist kein Projekt – sie ist eine Haltung.

Der Mut zur Unvollkommenheit

Wer Veränderung will, muss aushalten können, dass es nicht perfekt wird. Dass es Widersprüche gibt. Dass nicht alle mitziehen. Und dass man selbst Teil des Problems ist. Doch genau darin liegt die Kraft: in der Ehrlichkeit, dass Wandel nicht sauber, nicht planbar, nicht bequem ist.

Der lange Weg zur Veränderung ist kein Zeichen von Schwäche – sondern von Reife. Denn wer ihn geht, weiss: Es geht nicht darum, alles zu ändern. Sondern das Richtige.

5.10 Und wir?

- **Die Verantwortung der Mitarbeitenden**
- **Warum wir die Manager bekommen, die wir dulden**
- **Aufklärung beginnt bei uns selbst**

Die Verantwortung der Mitarbeitenden

Manager lügen – das ist die These dieses Buches. Aber sie tun es nicht im luftleeren Raum. Sie tun es in Organisationen, die es zulassen. In Kulturen, die es belohnen. Und in Systemen, die es erwarten. Deshalb endet die Analyse nicht bei den Führungskräften – sondern bei uns allen.

Warum wir die Manager bekommen, die wir dulden

Führung ist ein Spiegel. Sie zeigt, was eine Organisation zulässt, was sie erwartet, was sie belohnt. Wer schweigt, macht mit. Wer sich anpasst, stabilisiert das System. Und wer sich selbst belügt, glaubt irgendwann auch den anderen.

Wir bekommen nicht die besten Manager – sondern die passendsten. Diejenigen, die ins System passen. Diejenigen, die wissen, wie man sich bewegt, ohne

anzuecken. Und diejenigen, die gelernt haben, dass Ehrlichkeit riskant ist.

Die Frage ist nicht nur: Was tun sie? – sondern: Was lassen wir zu?

Aufklärung beginnt bei uns selbst

Veränderung beginnt nicht mit einem neuen CEO – sondern mit einem neuen Bewusstsein. Mit der Bereitschaft, Muster zu erkennen. Mit dem Mut, Fragen zu stellen. Und mit der Entscheidung, nicht mehr mitzuspielen.

Das bedeutet nicht Rebellion – sondern Reflexion. Nicht Widerstand – sondern Verantwortung. Und nicht Schuldzuweisung – sondern Selbstkritik.

Denn wer ehrlich führen will, braucht ehrliche Mitarbeitende. Wer Verantwortung übernehmen will, braucht ein Umfeld, das sie zulässt. Und wer das System verändern will, muss sich selbst verändern.

Die grösste Lüge ist die, dass wir nichts ändern können.

Zwischen Mitläufertum und Mitgestaltung

Nicht jeder kann alles verändern. Aber jeder kann etwas tun. Ein Gespräch führen. Eine Frage stellen. Eine

Entscheidung anders treffen. Das klingt klein – aber es ist der Anfang.

Denn Systeme verändern sich nicht durch Ansage – sondern durch Verhalten. Und Verhalten beginnt bei uns. Jeden Tag. In jedem Meeting. In jedem Moment, in dem wir entscheiden: Spiele ich mit – oder mache ich es anders?

Und wir? Wir sind nicht Zuschauer – wir sind Mitgestalter.

6 Fazit: Zwischen Erkenntnis und Verantwortung

Dieses Buch hat keine Helden – und keine einfachen Lösungen.

Es ist kein Ratgeber für Karrieresprünge, kein Manifest für Revoluzzer, kein Abgesang auf das Management. Es ist eine Einladung – zur Ehrlichkeit. Und zur Verantwortung. Denn wer bis hierher gelesen hat, weiss: Die Lüge im Management ist kein Zufall. Sie ist System. Struktur. Kultur. Und manchmal auch Selbstschutz.

Manager lügen – nicht immer aus Bosheit, oft aus Notwendigkeit. Weil das System es verlangt. Weil die Erwartungen widersprüchlich sind. Weil Ehrlichkeit in vielen Organisationen nicht belohnt, sondern bestraft wird. Doch wer nur auf die Manager zeigt, macht es sich zu einfach. Denn hinter jeder Lüge steht auch ein Publikum, das sie hinnimmt. Mitarbeitende, die schweigen. Aufsichtsräte, die wegsehen. Medien, die mitspielen. Und eine Gesellschaft, die Erfolg oft höher bewertet als Integrität.

Die Lüge ist nicht nur ein Führungsproblem – sie ist ein Spiegel unserer kollektiven Bequemlichkeit.

Wir alle sind Teil des Systems. Wir alle tragen Verantwortung. Nicht nur für das, was wir tun – sondern auch für das, was wir dulden. Für das, was wir nicht

hinterfragen. Für das, was wir mit einem Schulterzucken abtun, weil „es halt so läuft“.

Doch genau hier beginnt Veränderung: im Erkennen der Muster. Im Mut, unbequeme Fragen zu stellen. Im Willen, nicht nur andere, sondern auch sich selbst infrage zu stellen. Denn die grösste Lüge ist nicht die, die ausgesprochen wird – sondern die, die wir uns selbst erzählen: dass wir nichts ändern können.

Veränderung beginnt nicht mit einem System – sondern mit einem Menschen, der sagt: „Ich mache es anders.“

Vielleicht ist dieser Mensch ein Manager. Vielleicht ein Mitarbeitender. Vielleicht jemand, der gerade erst ins Berufsleben einsteigt. Entscheidend ist nicht die Position – sondern die Haltung. Nicht die Macht – sondern der Mut.

Dieses Buch ist kein Abschluss. Es ist ein Anfang. Ein Anfang für Gespräche, die sonst nicht geführt werden. Für Entscheidungen, die sonst vertagt werden. Für eine neue Art von Führung – jenseits der Fassade.

Denn am Ende geht es nicht darum, ob Manager lügen.

Sondern darum, ob wir bereit sind, ihnen nicht länger dabei zuzusehen.

7 Schlusswort: Wiederholung mit Ansage

Ein Jahr später. Die gleichen Gesichter, die gleichen Phrasen, die gleichen Rituale. Wieder wird ein Bonus beschlossen, wieder wird ein Strategiewechsel verkündet, wieder wird Verantwortung delegiert.

Und wieder wird gelogen – nicht aus Bosheit, sondern aus Gewohnheit. Wer das Spiel durchschaut, erkennt:

**Die grösste Lüge ist, dass es
keine Alternative gäbe.**

8 Autoren

Martin Grossrieder – Inhalt / Konzept / Struktur

Martin Grossrieder

Blattliring 8

6403 Küssnacht

martin.grossrieder@bluewin.ch

+41 77 462 84 00

Martin Grossrieder hat während seiner beruflichen Laufbahn eine Affinität zu verschiedenen Business-Sektoren im Dienstleistungsbereich entwickelt. Das Bankhandwerk lernte er von Grund auf bei einer mittleren Bank im Kanton Schwyz. Nach der Lehre setzte Grossrieder als Analytiker, Programmierer und Projektleiter verschiedene IT-Tasks im Bankenumfeld um.

Nach dem Studium zum Informatiker leitete er die Parametrierabteilung eines namhaften Softwareherstellers im Bereich Warenhandel in der Innerschweiz. Zurück im Bankenumfeld arbeitete er als Leiter des ICT-Controllings und Stellvertreter Leiter ICT und ICT-Sicherheit für eine grössere Innerschweizer Kantonalbank. Gleichzeitig besuchte er Weiterbildungen für Organisationsmanagement, Unternehmensführung und Leadership. Aktuell betreut Grossrieder Projekte in den Bereichen Organisation, Unternehmensberatung, Finanzen und IT sowie Geschäftsprozessen.

Microsoft Copilot - Unterstützung Formulierungen / Punktuelle Inputs

Quelle: Microsoft Copilot

Prompt: «Erkläre mir in 10 Sätzen, was Copilot ist»

Copilot ist ein KI-Assistent von Microsoft, der auf moderner Sprach- und Textverarbeitung basiert. Er hilft dabei, Aufgaben schneller und effizienter zu erledigen. Copilot kann Texte schreiben, zusammenfassen und verbessern. Er unterstützt beim Programmieren, indem er Code vorschlägt oder erklärt. In Apps wie Word, Excel und Outlook hilft er bei der täglichen Arbeit. Er kann auch Daten analysieren und verständlich aufbereiten. Copilot versteht natürliche Sprache, sodass man normale Fragen stellen kann. Er wird in verschiedenen Produkten eingesetzt, zum Beispiel in Windows oder Microsoft 365. Das Ziel ist es, Menschen produktiver und kreativer zu machen. Copilot ersetzt keine Menschen, sondern unterstützt sie bei ihren Aufgaben.

...noch etwas zum Autor ChatGPT:

Die akzeptierte Lüge:

„Niemand benutzt ChatGPT – Bücher, die Antworten auf Mails, Hausaufgaben, Lebenskrisen, usw. schreiben sich natürlich ganz von selbst.“

Danke ChatGPT für die Unterstützung
beim Schreiben dieses Buches.

Vielen Dank

An dieser Stelle möchte ich all den Managern danken, die mir auf meinem Weg begegnet sind. Jeder Einzelne von euch hat auf seine Weise dazu beigetragen, dass dieses Buch entstehen konnte.

Ein besonderer Dank gilt jenen, die mich inspiriert haben – durch ihre Führungsstärke, ihre Klarheit, ihre Menschlichkeit. Ihr habt mir gezeigt, wie Führung auch sein kann: ehrlich, mutig, verantwortungsvoll.

Doch mein tiefster Dank gilt einem ganz besonderen Manager. Einer, der mich gelehrt hat, was Machtmissbrauch, Hinterlist und Falschheit wirklich bedeuten. Der mir eindrucksvoll vor Augen geführt hat, wie weit Menschen gehen können, wenn sie sich selbst über alles stellen. Danke für diese Begegnung – sie war verstörend, lehrreich und absolut notwendig. So etwas muss man gesehen haben, um es zu begreifen.

Ohne euch alle wäre „Manager lügen“ nie geschrieben worden.

Danke für die Inspiration – in all ihren Facetten.

MFriends

Informationen www.mfriends.ch

Kontakt Martin Grossrieder,
martin.grossrieder@bluewin.ch
+41 77 462 84 00