

# Zum Beispiel Heuschrecken

Von Klaus Eidenschink

Wenn Sie als fühlender Mensch im Straßencafé sitzen und jemand auf Sie zukommt und Sie fragt, auf welche Backe Sie eine Ohrfeige haben wollen, wählen Sie dann? Vermutlich nicht, sondern Sie weisen die Wahl zurück. Wenn Sie als denkender Mensch in demselben Café die Zeitung aufschlagen und wählen sollen, ob das Kapital oder die Gewerkschaften die wahre Plage in diesem Land sind, wählen Sie dann? Viele tun es leider. Franz Müntefering ist, wie viele andere Politiker, ein schönes Beispiel dafür, wichtige Fragestellungen immer auf eine solche Weise zum Thema zu machen, dass sie unlösbar werden. Er nutzt falsche, unfruchtbare Alternativen.

Das Beispiel mit den Heuschrecken ist eines, die Metapher mit den starken und schwachen Schultern ein anderes. In beiden Fällen gibt es Täter und Opfer, gut und böse, Personen, die sich ändern müssen und solche, die so bleiben dürfen, wie sie sind. Ist diese Spaltung erst einmal gesetzt, geraten die sachlichen Fragen sofort in den Hintergrund, weil reflexartig Verteidigung, Rechtfertigung und Gegenanklage einsetzen. Dieses Muster lässt sich in vielen Managementrunden in ähnlicher Weise finden.

Erst werden unsinnige Alternativen aufgebaut, dann wird versucht, eine Entscheidung zu finden: Sollen wir uns am Kunden orientieren oder effiziente Abläufe einhalten? Sollen wir das Ziel anordnen oder demokratisch zu Tode diskutieren? Wollen wir Qualität haben oder Kosten sparen? Sollen wir uns dem Chef anpassen oder sollen wir ihn bekämpfen? In all diesen Fällen wird versucht, ein zweiseitiges Problem einseitig zu lösen.

Das geht prinzipiell nicht: Der Mann geht ins Wirtshaus, die Frau nörgelt. Warum nörgelt die Frau? Weil der Mann ins Wirtshaus geht! Warum geht der Mann ins Wirtshaus? Weil die Frau nörgelt! Wer hat Schuld? Oder Beispiel Müntefering & Co.: Starke Schultern wollen, dass Leistung sich lohnt, schwache Schultern wollen mehr Abgaben für die Starken.

Warum wollen die Starken, dass Leistung sich lohnt? Weil sie mehr Abgaben als ungerecht empfinden! Warum wollen die Schwachen mehr Abgaben? Weil sie die Einkommen der Starken als ungerecht empfinden! Dabei sollte doch jedem klar sein, dass es in beiden Lagern Ungerechte gibt: Bei den „Starken“ verdienen einige ohne Leistung viel und bei den „Schwachen“ bekommen einige unverdientermaßen mehr als sie bräuchten. Wenn ein Problem so konstruiert wird, dass die eine Seite ihr Verhalten mit dem Verhalten der anderen Seite begründet, kann es keine Lösung mehr geben. Dann geht der Kampf immer darum, dass die andere Seite sich ändert und es nur schwarz oder weiß

gibt. So appelliert die Wirtschaft an die Gewerkschaften, sich zu ändern, und die Gewerkschaften wollen die Manager zur Einsicht bringen. Es ist erstaunlich, warum ein solcher Unsinn mit solcher Inbrunst gepflegt wird.

Die Botschaft ist immer die Gleiche: Wir sind diejenigen, die unter den anderen leiden. Wir können nicht so sein, weil die anderen so sind. Solange die anderen so sind, müssen wir auch so sein. Das entlastet, das erlaubt andere zu beschuldigen und sich selbst im Recht zu sehen. Das ergibt einfache Welten und verspricht einfache Lösungen. Das Endergebnis ist die Vernichtung von Verantwortung und ein Ende des Dialogs.

Gute Manager wissen es: Eine Lösung zeichnet sich dadurch aus, dass alle Beteiligten etwas beitragen müssen. Ankläger, die selbst so bleiben wollen, wie sie sind, werden in gut geführten Teams und Unternehmen systematisch aussortiert. Analysten, die gut und böse definieren, werden in gut geführten Unternehmen gedanklich nicht ernst genommen. Reale Welt und einfache Lösungen vertragen sich nicht. Gute Manager wissen nicht zuletzt: Wer andere ändern möchte, der zulezt sich an den kürzeren Hebel.

Wie wäre es, wenn die Gewerkschafter die Gewerkschafter ändern und die Manager die Manager? In diesem Fall ging die Auseinandersetzung entlang der Binnenstrukturen der jeweiligen Systeme. Aus äußeren Konflikten zwischen Systemen würden innere Konflikte innerhalb der Systeme. Wer keine äußeren Feinde hat, bekommt es mit sich selbst zu tun.

Unfruchtbare denkerische Alternativen wie die zwischen Arbeit und Kapital festigen Gräben. Wer solche Unterscheidungen benutzt, muss wissen, dass er wahrscheinlich das hervorruft, was er beklagt: Verhärtete Fronten, egomanische Interessenkämpfe, Aufbau von Feindbildern, Stagnation statt Wandel. Der Fluch von Spaltungen wirkt lange und fatal nach. Dennoch ist das Top-Management frei, sich dem Sog der Gegenattacke zu entziehen und souverän in den eigenen Reihen die notwendige Auseinandersetzung über die Kriterien des Erfolgs, Rückgrat gegenüber den Erwartungen der Finanzmärkte und den Erhalt einer solidarischen Arbeitnehmerschaft zu führen. Keiner kann sagen, hier drohte keine Gefahr. Aber die mangelnde Auseinandersetzung und Streitkultur im Management signalisiert zu Recht Unglaubwürdigkeit nach außen.



Der Autor ist Geschäftsführer der Beratungsfirma Eidenschink & Partner und von Hephaistos, Coaching-Zentrum in München.