

Teuflische Mischung

Von Klaus Eidenschink

Von Verantwortung ist oft und überall die Rede. Meist ist man sich darin einig, dass es ein Einziger sein soll, der die Verantwortung bekommt, weil diese angeblich nicht teilbar ist. Geteilte Verantwortung ist keine Verantwortung – dieser Spruch grassiert in den Unternehmen. Wer genauer nachfragt, wozu denn nun diese ungeteilte und umfassende Verantwortung gut sein soll, bekommt relativ schnell die Auskunft, dass man dann, wenn etwas schief geht, genau weiß, wer daran Schuld hat. Spätestens jetzt geraten zwei Begriffe in unmittelbare Nachbarschaft, die sich eigentlich gegenseitig ausschließen: Verantwortung und Schuld. Wer beides mischt, kommt in Teufels Küche. In genau dieser befinden sich jedoch viele Unternehmen.

Zunächst zur gedanklichen Klarstellung: Verantwortung hat einen Wesensbezug zum Phänomen „Lernen“. Ohne Verantwortung findet kein Lernen statt, da Lernen darauf beruht, die Wirkungen von Ursachen auszuwerten. Wenn niemand Ursache, sprich verantwortlich, war, kann auch niemand etwas aus der Wirkung lernen. Schuld hat dagegen einen Wesensbezug zum Phänomen „Fehler“. Fehler bedürfen einer Norm, gegenüber der jemand abweicht. Das Richtige muss also bekannt sein. Der Fehler ist die Störung des Richtigen, folglich unerwünscht und lästig.

Wenn nun Verantwortung gesagt wird, aber Schuld gemeint ist, dann ist derjenige, der Verantwortung übernimmt, gleichzeitig immer auch derjenige, der die Rolle des späteren Sündenbocks innehat. Denn wenn Schuldfragen im Gewande von Verantwortungsgerede im Mittelpunkt der Unternehmenskultur stehen, dann werden zwar die Schuldigen identifiziert, die Probleme jedoch häufig nicht gelöst. Auch das Lernen entfällt: Meist sind alle bereits zufrieden, wenn der Sündenbock präsentiert worden ist. In einem solchen Unternehmen wird häufig den Verantwortlichen die Rückendeckung von oben entzogen, sobald Dinge nicht in die gewünschte Richtung laufen. Der Verantwortliche ist bei einem Misserfolg allein und wird zum so beliebten Bauernopfer.

Eine derartige Unternehmenskultur erzeugt Angst und eine systematische Flucht vor Verantwortung. Wer der Verantwortung nicht entkommen kann, beschäftigt sich während der Arbeit damit, die Argumente zur eigenen Verteidigung und die Indizien für die Schuld von anderen zu sammeln.

Manche Unternehmen leben so in einem permanenten Gerichtsfilmm, in dem sich Meetings in Gerichtssäle verwandeln, in denen Anklageschriften verlesen und Verteidigungsplädoyers gehalten werden. Alle sind damit beschäftigt, wer als nächstes wieder „rund“ gemacht wird. Riskante Entscheidungen

werden vermieden oder boykottiert. Das kostet Unmengen an Zeit und Unsummen an Geld.

Aus diesem Grund muss sich das Management entscheiden: Wer Verantwortung haben möchte, der darf die Bearbeitung von Schuldfragen nicht tolerieren und schon gleich gar nicht selbst vorexerzieren. Wer es zulässt, dass Leute zu Sündenböcken gemacht werden, auch und gerade dann, wenn sie Fehler gemacht haben, der entscheidet sich dafür, dass Verantwortung gemieden und aus Fehlern wenig gelernt wird. Anklagen, Bewerten und Bestrafen – dieser Dreisatz der schwarzen Pädagogik ist immer noch ein Lieblingsspielzeug von Managern.

Schüler verlieren bei einem solchen Umgang die Lust an der Schule. In Unternehmen kostet diese Art der Führungskultur richtig Geld und Zeit und führt zwangsläufig zu einem Klima von Angst, Misstrauen und Absicherung. Das ist wahrlich kein Boden, auf dem Höchstleistungen und Wettbewerbsfähigkeit wachsen. Wer dagegen auf Verantwortung setzt, der begreift Fehler als Chance zum Lernen für alle, nicht nur für den Verantwortlichen.

Die Rede von der lernenden Organisation ist leicht zu schwingen. Es zu tun, verlangt von der Unternehmensführung die Fähigkeit, Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen verantwortliche Menschen sich ohne Scheu auch mit Fehlern zeigen. Erforscht man, was Unternehmen oder Abteilungen kennzeichnet, in denen solche Bedingungen herrschen, dann kommt man immer wieder zum gleichen Ergebnis: An der Spitze führt ein Manager, der geistige Klarheit und Herzensbildung in sich vereint hat. Fast immer handelt hier ein Mensch, der es für seine eigene seelische Stabilität nicht braucht, andere anzuklagen und ins Unrecht zu setzen.

Daraus lässt sich aber auch im Umkehrschluss lernen: Wer andere doof findet, abwertet und beschuldigt, wer über andere ablästert, der hat sich damit gleichzeitig entschieden, dass in seinem Umfeld kaum mehr gelernt wird, Veränderungen schwer werden und Verantwortung gemieden wird. Jeder, der möchte, könnte dieses einfache Kriterium nutzen, um zu prüfen, wie gekonnt er selbst führt oder er geführt wird. Es ist eine heilsame Übung, einen einzigen Tag mal mit-



zuzählen, wie viele Vorwürfe und Beschuldigungen man in die Welt setzt.

Einen effizienteren Weg, sich selbst als Manager den Spiegel vorzuhalten, findet man so schnell nicht.

Der Autor ist Geschäftsführer der Beratungsfirma Eidenschink&Partner und des Coaching-Zentrums Hephaisos in München.