

campus

Das Prinzip
Selbst-
verantwortung

Wege zur
Motivation

reinhard k.

sprenger

**DAS PRINZIP
SELBSTVERANTWORTUNG**

Dr. Reinhard K. Sprenger, promovierter Philosoph, gilt als der profilierteste Managementberater und Führungsexperte Deutschlands. Zu seinen Kunden zählen nahezu alle großen Dax-Unternehmen; er lebt in Zürich und Santa Fe, New Mexico.

Sprenger ist bekannt als Querdenker, der nachdrücklich dazu auffordert, neues Denken und Handeln zu wagen. Mit seinen mittlerweile zu Klassikern avancierten Büchern *Mythos Motivation* und *Vertrauen führt* veränderte er die Managementwelt.

www.sprenger.com

Reinhard K. Sprenger

DAS PRINZIP
SELBSTVERANTWORTUNG
Wege zur Motivation

Mit Karikaturen von
Thomas Plaßmann

Campus Verlag
Frankfurt/New York

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.
ISBN 978-3-593-38501-3

12., durchgesehene Auflage 2007

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 1995/2007 Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main

Umschlaggestaltung: Hißmann, Heilmann, Hamburg

Satz: Leingärtner, Nabburg

Druck und Bindung: Freiburger Graphische Betriebe
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Printed in Germany

Besuchen Sie uns im Internet: www.campus.de

Man gibt immer den Verhältnissen die Schuld für das,
was man ist. Ich glaube nicht an die Verhältnisse.
Diejenigen, die in der Welt vorankommen, gehen hin
und suchen sich die Verhältnisse, die sie wollen, und
wenn sie sie nicht finden können, schaffen sie sie selbst.

George Bernard Shaw

Inhalt

Einleitung	9
Organisierte Unverantwortlichkeit	17
Philosophisches Hauptstück	39
Wählen	41
Wollen	65
Antworten	94
Pragmatisches Hauptstück	135
Abschied vom Leithammel	137
Vorgesetzte, Führungskräfte	156
Führen zur Selbstverantwortung	165
Freundliche Fehler	189
Wie verändern?	201
Commitment für Vereinbarungen	214
Die Krise der Glaubwürdigkeit	222
Epilog	243
Danksagung	245
Literatur	247

Einleitung

Ein Rechen-Exempel

»Ich ging eines Tages über den Kundenparkplatz eines unserer Kaufhäuser und sah einen Gartenarbeiter damit beschäftigt, Laub zusammenzufegen. Er benutzte dazu einen Rechen, der noch etwa 15 Zähne hatte – normalerweise hat ein solcher Rechen etwa 30 Zähne. Ich fragte ihn: ›Warum benutzen Sie diesen alten Rechen? Sie kommen damit doch kaum vorwärts!‹ – ›Man hat mir diesen Rechen gegeben‹, antwortete der Gartenarbeiter in aller Ruhe. ›Warum haben Sie sich denn nicht einen besseren Rechen genommen?‹ beharrte ich. ›Das ist nicht meine Aufgabe‹, antwortete er. Ich dachte: ›Wie kann man einem Mitarbeiter nur solch ein schlechtes Werkzeug geben? Ich werde seinen Gruppenleiter ausfindig machen und mit ihm sprechen. Sein Job ist es sicherzustellen, dass seine Leute das richtige Werkzeug haben.«

James Belasco hat diese Geschichte erzählt, die einiges von dem aufzeigt, wogegen ich in diesem Buch anschreibe: den Pontius-Pilatus-Tonfall des »Ich bin nicht verantwortlich« vor allem, sowie einen völlig überzogenen Führungsbegriff. Fragen ergeben sich daraus: Wofür ist der Mitarbeiter verantwortlich? Lösen Sie das Problem, wenn Sie die Führungskraft verantwortlich machen? Was ist zu tun, um diese Situation grundsätzlich zu verbessern? Muss nicht jeder Mitarbeiter für seine Leistung selbst Verantwor-

tung übernehmen? Was aber ist dann die Aufgabe der Führung? Und was heißt ›Verantwortung delegieren‹?

Nachdem ich »Mythos Motivation« veröffentlicht hatte, bin ich – öfter, als anzunehmen war – darauf angesprochen worden, ob ich dieser Arbeit eine weitere folgen lassen wollte. Insbesondere wünschten sich viele Leser ein konkreteres »Wie denn besser?«. Nun, dieses Buch ist ein Folgeband zu »Mythos« – aber es ist eigentlich der vorausgehende. Wohl führt es einige der dort vorgelegten Gedanken fort, namentlich vertieft es die (vor allem auf den letzten Seiten) angedeuteten Thesen zur Selbstmotivierung. Jedoch tut es das auf eigenständige Weise. Die vermeintlichen Demarkationslinien zwischen Berufs- und Privatleben – ohnehin eine irreführende Grenzziehung – zerfließen vollständig. Ich hoffe jedenfalls, dass viele von Ihnen Ihr eigenes Leben, Ihre eigenen Fragen mit diesem Buch durchspielen können.

Die zentrale Frage

Bücher, die mit »Alles wird komplexer, schneller, chaotischer« beginnen, lese ich nicht mehr. Beim Salto mortale in der Operettenwelt der Managementmethoden gibt es kaum nennenswerten Geländegewinn. Natürlich ist der Wind rauer geworden. Natürlich haben High-Tech im Fernen und Low-Pay im Nahen Osten den Wettbewerb verschärft. Aber die grundlegenden Probleme in unseren Organisationen sind immer noch die alten. So formulierte der Nationalökonom Werner Sombart die zentrale Frage dieses Buches bereits 1913:

»Wie ist dieses möglich: dass gesunde und meist vortreffliche, überdurchschnittlich begabte Menschen so etwas wie wirtschaftliche Tätigkeit wollen können, nicht nur als eine Pflicht, nicht nur als ein notwendiges Übel, sondern weil sie sie lieben, weil sie sich ihr mit Herz und Geist, mit Körper und Seele ergeben haben?«

Führungskräfte fragen heute ähnlich:

- Was kann ich tun, damit Mitarbeiter Verantwortung übernehmen?

- Wie setze ich das Potenzial meiner Mitarbeiter frei?
- Wie schaffe ich ein Unternehmen, in das die Mitarbeiter morgens gerne kommen?

Auf diese Fragen möchte ich antworten.

Einstellungssachen

Die Mobilisierung des Mitarbeiterpotenzials als entscheidender Erfolgsfaktor ist längst kein Geheimtipp mehr. Wir sind kein rohstoffreiches Land. Unser wichtigster Rohstoff ist die Bereitschaft zum Mitmachen. Der Arbeitsplatz bleibt aber leider oft ein initiativfreier Raum. Wir lasten zwar Maschinen aus, aber wir lasten die Menschen nicht aus. Es sind deshalb nicht nur Lohnkosten und Strukturprobleme, die unserem »Standortdeutschland« zusetzen. Wir unterfordern die Menschen.

Vor allem fordern wir nicht konsequent die Selbstverantwortung der Mitarbeiter. Viele Mitarbeiter sind abgetaucht, haben durch jahrzehntelange Entmündigung verlernt, Verantwortung für sich, ihre Motivation und ihre Leistung zu übernehmen. Genau betrachtet befinden sich weite Teile der Mitarbeiterschaft in einer Art psychologischem Streik gegen die Zumutung permanenter Unterforderung. Ihre Arbeitslosigkeit ist innerlich. Auch im Gehirn: Dienst nach Vorschrift.

Die Krise der Arbeit wird vielfach noch mit den alten Rezepten bekämpft, die allenfalls eine spezifische Reparaturintelligenz artikulieren, sich aber nicht von den alten Denkmustern lösen. Die einen greifen in das geldlogische Zeughaus der Motivierung, so wenn sie z. B. der Kreativitätsreserve mit der Wiederbelebung des betrieblichen Vorschlagswesens zu Leibe rücken. Unlösbar ein Problem, das nicht mit dem Griff zur Brieftasche zu lösen ist! Die Knüppel, die sie dabei anderen zwischen die Beine werfen, stammen von dem Holzweg, auf dem sie sich befinden.

Die anderen denken über die Veränderung der Organisationsstrukturen nach. Das Management-Mantra heißt hier: Freiräume, flache Hierarchien, Entbürokratisierung, Dezentralisierung. Die-

ser zweite Weg scheint mir nötig und erfolgversprechend; da gibt es viele bedenkenswerte Vorschläge und ermutigende Beispiele.

Jedoch: Lean Management, teilautonome Arbeitsgruppen, Kaizen, Reengineering – alle diese Managementkonzepte können nur greifen, wenn sich die Einstellungen der Menschen ändern. Der Forschungsmanager Sigmar Klose von Boehringer Mannheim: »Mit der optimalen Struktur erreiche ich 20 Prozent. Der Rest ist innere Einstellung, Siegeswille, das ›Wir machen es!‹.« Die Strukturoptimierer sitzen jenem Irrtum auf, den jeder schon einmal erlebte, der hoffte, die Reise in ein fernes Land mache ihn glücklicher: Man nimmt sich halt immer mit.

»Spiele werden im Kopf gewonnen.« Je enger die Leistungsdichte, je schärfer der Wettbewerb, desto wichtiger ist die innere Einstellung, mit der der Mitarbeiter mitarbeitet, die Führungskraft führt, der Verkäufer zum Kunden geht. Insbesondere, was die Einstellung zu *Veränderungen* angeht. So ist es auch eine Frage der Einstellung, ob man – vergeblich – im Wandel stabil bleiben oder Stabilität im Wandel suchen will. Eindrucksvoll zu sehen, wie schwer sich viele Mitarbeiter tun, dem Wandel etwas Positives abzugewinnen: »Das geht nicht!« (statt »Das geht *so* nicht«). »Das kann ich nicht!« (statt »Das kann ich *noch* nicht«). Offenbar ist das einzige Wesen, das den Wandel liebt, ein nasses Baby.

In diesem Buch geht es mir daher vor allem um das Bewusstsein, mit dem Menschen ihre Arbeit tun. Um eine bestimmte Art, das Leben im Unternehmen zu betrachten. Es geht mir um Engagement, Initiative und das Gefühl, mit dem eigenen beruflichen Lebenszug am richtigen Bahnhof zu stehen. Mein Fokus ist der Einzelne.

Die Hauptstücke

Es gibt keine wichtigere betriebswirtschaftliche Gestaltungsaufgabe als die Wiedereinführung der Selbstverantwortung in die Unternehmen. Dies um so mehr, als es tendenziell immer weniger Führungskräfte und immer größere Führungsspannen geben wird.

Als Negativfolie beschreibe ich dazu im ersten Teil dieses Buches das innerbetriebliche Gerangel um Verantwortung, Schuldzuweisung und Rechtfertigung. Das Ergebnis lautet: Organisierte Unverantwortlichkeit. Gegen Ende dieses Teils unterscheide ich die Begriffe Verantwortung, Selbst-Verantwortung und Commitment.

Das *Philosophische Hauptstück* legt die geistige Grundlage für Selbstverantwortung, Selbstmotivation und Selbstverpflichtung. Hier richte ich mich nicht an die Führungskraft »als Führungskraft«, sondern an jeden Einzelnen, unabhängig von seinem hierarchischen Rang. Sie werden diesen Teil nur dann mit Gewinn lesen, wenn Sie bereit sind, ihn auf sich selbst zu beziehen, wenn Sie ihn als selbstkritischen Impuls nutzen. Die drei Säulen der Selbstverantwortung: Wählen (Autonomie) – Wollen (Initiative) – Antworten (Kreativität) werden entfaltet.

Obwohl die Überschrift dieses Teils arg mit tiefgekühltem Höhenkamm-Denken droht, sind manche der dort vorgetragenen Sichtweisen von erschlagender Einfachheit. Dass sie neu konstatiert werden müssen, ist der präzise Gradmesser unserer gegenwärtigen Situation in den Unternehmen. Wenn ich gegen die Missachtung von Disziplin, Wille und Verpflichtung zu Felde ziehe, setze ich mich allerdings der Gefahr aus, dass hier viele ihre eigene Mutlosigkeit hinter dem Vorwurf der Realitätsferne verbergen. Utopisch! Theorie! Oder das schlimmste aller Schimpfworte: Philosophie!

Ich warne Sie also: Einige Passagen dieses ersten Hauptstücks werden Ihnen voraussichtlich ausgesprochen unsympathisch sein. Ich hätte sie unterschlagen, wenn sie für die Gesamtargumentation verzichtbar gewesen wären. Sie sind es nicht. Im Gegenteil: Gerade diese Teile bilden die größte Herausforderung an den Leser. Sie erfordern den »ganzen« Leser, der bereit ist, sich selbst und seine eingeschliffenen Denkmodelle in Frage zu stellen. So kann ich nur an Sie appellieren, das Buch nicht vorschnell zur Seite zu legen. Vieles klärt und erklärt sich im Fortgang des Textes – wie ich hoffe – auf ermutigende und befreiende Weise.

Das *Pragmatische Hauptstück* bildet die drei Grundprinzipien auf führungspraktische Alltagssituationen ab. Die erkenntnislei-

tende Frage lautet: Was kann Führung tun, um Selbstverantwortung zu fördern? Der überall geforderten Vorbildlichkeit der Führung setze ich einen Wechsel des Denkrahmens entgegen. Im Dickicht der falschen Alternativen: Vision, Vorbild, Vorgesetzter, werden die Umrisse einer perspektivischen Führungskultur erkennbar.

Perspektivisch ist dieser Entwurf insofern, als ich die Sichtweise des subjektiven Konstruktivismus für Führungsfragen praktisch mache: Wie kommen Urteile über Mitarbeiter zustande? Wie kann ich unbefriedigende Zustände verändern, ohne zu demotivieren? Darüber hinaus diskutiere ich an alltäglichen Situationen die Möglichkeit, dass Mitarbeiter in die Verantwortung gehen – führe aber gleichzeitig den Beweis, dass es unmöglich ist, Verantwortung zu »übertragen«, Mitarbeiter zu »ermächtigen«. Ich entfalte die These, dass Kritik nicht funktioniert, und biete ein alternatives Vorgehen an. Die Commitment-Mechanik für Zielvereinbarungen wird beschrieben. Den Schluss bildet ein Essay über die Fallstricke der Glaubwürdigkeit.

Der Unterschied zwischen den beiden Hauptstücken ist auch ein Unterschied der logischen Ebenen. Das lässt sich leicht an der Kernfrage des Pragmatischen Hauptstücks verdeutlichen:

Wie können wir ein Unternehmen schaffen, in dem Verantwortung nicht länger als Last, sondern als Lust empfunden wird?

»Völlig falsche Fragestellung«, tönt es von engagierter Seite. »Die Leute wollen doch Verantwortung tragen; nur wird ihnen die Übernahme dieser Verantwortung von misstrauischen und kontrollwütigen Chefs erschwert.« Einverstanden. Also müssen wir den Blick öffnen für eine erweiterte Fragestellung: »Wie muss Führung aussehen, damit die Mitarbeiter in die Verantwortung gehen?« – »Moment mal!« ruft es nun von anderer Seite. »Die wirklich interessante Frage ist doch wohl: Warum geben Mitarbeiter die Verantwortung aus der Hand? Wieso lassen sie sich entmündigen?«

Ich will also in diesem Buch beschreiben, was Selbstverantwortung im Unternehmen ist und wie Führungskräfte sie fördern können. Die Gegner, auf die ich mit dem Finger zeige wie Grüne-walds Täufer, sind die Ethik der sauberen Hände durch Nichtstun

sowie ein völlig überspannter Führungsbegriff. Im letzteren Fall möchte ich weder einem altklugen Moralismus das Wort reden noch Manager ungerechtfertigt anklagen, wie das heute allenthalben schick geworden ist. Aber vielleicht tun einige Führungskräfte doch das, wozu sie vor lauter Überlegenheit häufig nicht mehr kommen: überlegen.

Praxis

Ich bin Praktiker. Mich interessiert zwar, ob ein Gedanke stimmig ist, mehr aber noch, ob er funktioniert. Für die folgenden Überlegungen führe ich daher ein Kriterium ein, das ich »praktisch« nenne. Ich frage: »Ist es praktisch, so zu denken?« Ich frage nicht, ob die von mir vorgetragenen Argumente und Denkfiguren »richtig« sind, sondern nur ob es »nützlich« ist, einen solchen Gedanken in sich aufzunehmen.

Das Prüfkriterium ist damit freilich nur funktional bestimmt. Inhaltlich wird es, wenn ich ergänzend frage: »Stärkt ein Gedanke meine Selbstverantwortung? Oder schwächt er sie?« Argumente, die meine Selbstverantwortung stärken, sind für mich *insofern* »wahr«. Gedanken, die das Handeln verhindern, Nicht-Handeln rechtfertigen oder Unzuständigkeit aufrechterhalten, sind für mich *insofern* »falsch«. Mein Ansatz ist mithin einer pragmatischen Legitimation verpflichtet, die die Selbstverantwortung des einzelnen zum Moralkern hat.

Ich sage also hier nicht die Wahrheit. Wenn jemand die Wahrheit sagen könnte, hätte sie schon jemand gesagt, und wir bräuchten nicht weiter darüber zu sprechen. Ich möchte Standpunkte entwickeln, die im Sinne der Selbstverantwortung des einzelnen und einer verantwortlichen Unternehmenskultur praktisch sind. Wie alle perspektivischen Ideen setzen auch die hier vorgeschlagenen Denkfiguren den selbstverantwortlichen Einzelnen voraus, der für sich selbst entscheiden muss, was er für wahr hält.

Wer sich allerdings nach der Lektüre bestätigt fühlt – und die meisten Menschen wollen durch Bücher bestätigt werden –, der hat wenig gewonnen. Derjenige, der überhaupt nicht meiner Mei-

nung ist, hat die Chance zu größerem Gewinn. Mit Max Frisch erhoffe ich mir, »dass der Leser vor allem den Reichtum seiner eigenen Gedanken entdeckt«.

Ja, es gibt noch etwas zu sagen – für jene, die sich einer optimistischen Praxis verschrieben haben. Karl Popper sagte: »Nichts aber ist verantwortungsloser als Pessimismus.«

Macht hat, wer macht.

Es ist einfach praktisch, so zu denken.

Organisierte Unverantwortlichkeit

*Im Unternehmen ist der Kelch der Verantwortung
ein Wanderpokal.*

Ralph Stayer, Chairman von Johnsonville Foods, hat schlechte Erfahrungen gemacht: »Wir waren der Alleinlieferant eines großen Kunden. Dieser drohte ständig mit einem zweiten Lieferanten, weil er um unsere Lieferfähigkeit fürchtete. ›Seien Sie unbesorgt‹, versicherte ich immer wieder, ›wir werden stets pünktlich liefern.‹ Eines Tages erhielten wir den dringenden Auftrag, die Standardversion eines Produktes kurzfristig zu modifizieren und unbedingt am nächsten Tag zu liefern. Unsere Leute mobilisierten alle verfügbaren Ressourcen und schafften es tatsächlich. Sie verpackten das Produkt und beauftragten wie üblich das Transportunternehmen mit der Auslieferung. Aufgrund technischer Probleme kam der LKW-Fahrer jedoch nicht. Er erschien erst am nächsten Tag, und entsprechend verspätete sich die Auslieferung. Seitdem sind wir nicht mehr Alleinlieferant. Die Entschuldigung unserer Mitarbeiter: ›Wir können den Transportfahrer nicht kontrollieren. Er arbeitet nicht bei uns. Wir haben unseren Job gemacht. Mehr konnten wir nicht tun.‹«

Aufbruch in Fluchtrichtung

In den Unternehmen grassiert das Opferbewusstsein. Kaum jemand übernimmt die volle Verantwortung für seine Leistung. Der ständige Klage-ton des Ausweichlers artikuliert den hartnäckigen Willen zur Ohnmacht: Was kann ich schon tun? Die Sprache spricht: »*Sie* lassen es nicht zu.« – »*Die anderen* sind das Problem.« – »Wenn *die* sich nicht so dumm anstellen würden, würde alles prima klappen.« – »Der Vorstand macht keine klaren Vorgaben!« Entspricht der Vorstand dann den drängenden Erwartungen, wird über die Vorgaben lamentiert. Wenn der Wettbewerber den Auftrag erhalten hat: »Der Kunde hat nicht verstanden, was unser Produkt alles kann.« Wenn der Mitarbeiter nicht das tut, was andere von ihm erwarten (und dazu auch noch begeistert ist): »Unmotivierter Schwachleister!« – »*Ich* will das ja nicht, der Chef will das!« – »Oben« ist verantwortlich! »Unten« ist verantwortlich! Der Gruppenleiter ist dafür verantwortlich, dass die Mitarbeiter am Bankschalter freundlich und effizient sind! Der Qualitätsmanager ist verantwortlich für Qualität (wofür sonst?! Der Personaler für das Personal! Das Bezahlungssystem ist schuld! »Wir« wären sehr erfolgreich, wenn »die« sich nicht querlegen würden. »Aber wir sind ein zu großes Unternehmen!« – »Aber wir sind ein zu kleines Unternehmen!« Und heute ist Föhn und außerdem Dienstag.

Es gibt Unternehmen, die sind reine Opferclubs. Da wird von morgens bis abends gejammert. Über die Eiseiligen auf der Vorstandsetage, über die unkooperative Nachbarabteilung, über die initiativlosen Mitarbeiter, über die Schönschwätzer im Krawattenbunker, über die Ignoranten an den Maschinen, über die rückstandslosen Geldvernichter in den Stabsabteilungen, über die Kunden, die sowieso nur stören. In einem Berliner Warenhaus wird der Übergang zwischen zwei Verwaltungstrakten »Seufzerbrücke« genannt. Und der Sage nach haben die beiden Firmengründer Hewlett und Packard die für das Unternehmen so charakteristischen Großraumbüros nur deshalb eingeführt, weil sie wussten, dass für manche ihrer Mitarbeiter jede Bürowand eine Klagemauer ist.

Dürfte man vom Zustand der Unternehmen auf die Natur der Mitarbeiter schließen, so müsste man den Menschen als Wesen definieren, das, solange es irgendwie geht, vor der Verantwortung ausweicht. Dr. Kimble ist überall. In Deutschland hat die Gewitterfront der Larmoyanz ein zusätzliches Epizentrum im Osten herbeikolonisiert: »Jetzt soll ich den ganzen Tag Initiative zeigen, wo man mir 40 Jahre lang gesagt hat: Wenn Du Dich bei uns aus dem Fenster lehnst, kriegst Du Ärger.« Einige verklären hier eine Vergangenheit, ohne fürchten zu müssen, dass sie wiederkehrt.

Wanderpokal Verantwortung

Grundsätzlich besteht über das, was Verantwortung im Unternehmen heißt, weithin Unklarheit. Entsprechend kreist und pendelt die Verantwortung: Mal hat sie der Mitarbeiter, mal der Chef, mal die da oben, mal die anderen, mal haben sie alle.

Diese Unsicherheit zeigt sich im Verhalten aller Beteiligten: Man schwankt zwischen Vorwurf und Mitleid, zwischen Besorgnis und ärgerlicher Forderung, zwischen Empörung und schlech-



tem Gewissen. Es verwirren sich die Zuständigkeiten, es ist unklar, wer wofür *eigentlich* verantwortlich ist, alle reden bei allem mit, das Management nimmt seinen Störungsauftrag bitter ernst, kaum ein Brunnen, in den nicht gespuckt wird, Ein- und Ausmischungen, wohin man schaut – berechtigt? Unberechtigt?

Sinnfällig wird diese Wirrnis an Themen, mit denen sich Vorstände beschäftigen. Das Verhängnis von Topmanagern ist nicht, dass sie sich zu weit vom Volk entfernen, sondern dass sie sich nicht weit genug von ihm entfernen. Es ist kaum zu glauben, wie viele Vorstände sich oft höchstpersönlich noch um die nebensächlichsten Details kümmern: etwa nach Dienstschluss mit dem dicken Schlüsselbund durch die Räume gehen und überall das Licht ausmachen; schauen, ob die Zahl der Topfpflanzen in den Büros der Abteilungsdirektoren auch den Richtlinien entspricht; diskutieren, ob das Seminar nun im Hotel X oder Y durchgeführt werden soll. Dazu noch: »Ich werde das Gefühl nicht los, außer mir arbeitet hier niemand.« Ich habe von einem Vorstand gehört, der eine Stunde lang über die Spülfrequenz der Urinale im Werk diskutierte. Beispielhafte Auftritte für Liza Minellis These, dass Leben ein Kabarett sei.

Nicht mehr zum Totlachen ist die Tatsache, dass für langfristige Konsequenzen immer weniger Verantwortung übernommen wird. Die von den Kapitalmärkten ferngesteuerte Gewaltherrschaft der kurzen Fristen führt in den Unternehmen zu einer aufreibenden Hü-und-Hott-Politik, die blind ist für die Spät- und Nebenfolgen. Nach uns die Sintflut! Der kultivierte Zynismus der Shareholder-Value-Fetischisten untergräbt jede stabile Beziehung, jede Idee eines zur langfristigen Verantwortung fähigen Unternehmens. Wer denkt noch an Walther Rathenau, Vorstand der AEG und später Reichsaußenminister, der ein von der Gewinnmaximierung und den Zielen der Anteilseigner emanzipiertes »Prinzip der inneren Verantwortung« für die Unternehmen entwickelte und in das Körperschaftsteuergesetz einfließen ließ?

Hinzu kommt, dass kaum ein Manager in unseren Unternehmen genug Spielraum und Zeit hat, allein für seine Ära verantwortlich zu sein. Und weil Manager wegen häufiger Versetzung

nicht einmal so lange in ihren Zuständigkeiten bleiben, bis ihre Entscheidungen Folgen zeigen, gibt es oft keine direkte Verantwortung für Resultate. Bei Lever Europe waren 1993 knapp 42 Prozent aller Führungskräfte kürzer als 12 Monate on the job. Manager, die eine so kurze Amtsdauer erwarten, sind kaum an langfristigen Problemlösungen interessiert. Sie übernehmen für ihre Aufgabe und ihre Mitarbeiter keine dauerhafte Verpflichtung. Und weil die Mitarbeiter dies wissen, verpflichten sie sich ebenfalls nicht: »Den überleben wir auch noch.«

Diese Situation in unseren Unternehmen wird wohl am besten umschrieben durch ein Wort, das Ulrich Beck für einen anderen Zusammenhang prägte: Organisierte Unverantwortlichkeit. In Abteilungen, die sich abteilen, knechten Untergebene, die unten geben, sitzen Sachbearbeiter, die Sachen bearbeiten, unter Vorgesetzten, die vorgesetzt werden und vorsitzen.

Betrachten wir einige dieser Strukturen näher.

Nicht zuständig!

Thomas Schalberger, PR-Manager aus Düsseldorf, hat es diesmal besonders eilig. Zehn vor zwölf zeigt die Uhr in der Wandelhalle des Kölner Hauptbahnhofs, der nächste Termin drängt. »Eine Karte zweiter Klasse nach Düsseldorf« erbittet er von der Dame am Bahnschalter. »Intercity oder D-Zug?« lautet die Antwort. »Weiß ich nicht, den nächsten Zug eben«, sagt Schalberger, »das können Sie doch nachschauen.« – »Ich bin hier nicht der Informationsschalter«, entgegnet die Bahnfrau knapp, Auskunft geben dürfe grundsätzlich nur die Auskunft. Ein kurzes Wortgefecht bleibt erfolglos, Schalberger muss sich in die Warteschlange am Informationsschalter einreihen – und verpasst seinen Zug. (*Spiegel* 26/1994)

Diese Szene beschreibt komprimiert die Haltung des »Nicht zuständig!«. Das ist die Mentalität der klar definierten Posten, Planstellen und Positionen. Sie fragt: »Wer ist zuständig?« (Statt: »Wer macht es am besten?«) Ihr Wesen ist das Statische, eine Identität aus negativer Abgrenzung. Sie hat ihren logischen Ort am

»Arbeitsplatz«, einem Platz, den jemand »einnimmt«, indem er sich auf ihn »setzt« und einen fest umrissenen Zirkel von Tätigkeiten exekutiert. Wie es schon der Vorgänger tat und der Nachfolger tun wird. Orientiert an fragmentierten Einzelaufgaben. Dafür gibt es Stellenbeschreibungen. Aus Schutzgründen gegen unfriendly takeovers. Sie beschreiben ein Revier, das zu verteidigen ist, das aber auch nicht aus eigenem Antrieb überschritten wird. Ein Abteilungsleiter, der als Quereinsteiger bei der Mannheimer Versorgungs- und Verkehrsgesellschaft MVV eine eingeschworene »Mannschaft« übernahm, erinnert sich: »Die ersten Worte, die ich lernte, waren ›Besitzstand‹, ›Historie‹ und ›Das steht nicht in der Stellenbeschreibung‹.«

Dem Konzept des »Arbeitsplatzes« entspricht auf der Handlungsebene die »Akte«. Und die Aktenmäßigkeit des Verwaltungshandelns wiederum betont die Herrschaft des Büros. Fachwissen wird zu Dienstwissen und Dienstwissen zu Dienstwegwissen (Dirk Baecker). Bei einer deutschen Landesbank erhält jeder neue Mitarbeiter eine Liste von Leuten, die er *nicht* anrufen darf.

Es ist leicht einzusehen, dass die Arbeitsteilung und die organisatorische Fragmentierung von Arbeit für diese Situation eine wichtige Rolle spielen. Sie haben Unternehmen zu vertikal-hierarchischen Organisationen gemacht, in deren Funktions-Silos vor allem das Ressort- und Abgrenzungdenken wuchert. Die Zerlegung der Arbeitsgänge in kleinste Schritte, die Trennung von vor- und nachgelagerten Tätigkeiten (Entwicklung, Arbeitsvorbereitung, Produktion, Endkontrolle etc.), welche von den Arbeitern die Angestellten absonderte, das Zerteilen von Denken und Tun, die Höherbewertung von Führen gegenüber Ausführen – all das, was unter dem Stichwort Taylorismus für die ungelerten Arbeitskräfte der amerikanischen Hochindustrialisierung erfunden wurde, all das hat den Menschen zum Anhängsel der Maschinen-Taktzeiten reduziert. Es entband den Mitarbeiter von der Verantwortung für seine Arbeit und deren Qualität. Die innere Bindung an ein »Werk« wurde durch eine äußere Geld-»Kompensation« ersetzt. Und die arbeitenden Menschen handelten, wie sie behandelt wurden: entlassen aus der Verantwortung für Produktion und Produkt.

Dieses Management-Paradigma hat sich bis heute kaum verän-

dert. Die Roland Berger Unternehmensberatung untersuchte bei der Telekom den Antragsweg für ein neues Telefon. Das Formular wanderte durch die Ein- und Ausgangskörbe von vier Abteilungen. Bis zu 15 Mitarbeiter waren mit einem Auftrag beschäftigt – zersägt in viele kleine Arbeitsgänge, an denen Spezialisten ihr Spezialistenwissen exekutieren. Viele sind involviert, aber wer ist wirklich zuständig?

Wenn zuständig, dann höchstens ständig zu: Bei einem mir bekannten Zeitschriftenverlag sind sieben Abteilungen beteiligt, wenn Einzelhändler unverkaufte Produkte zur Gutschrift zurücksenden. Alle ächzen unter der Arbeitslast. Aber im engeren Sinne verantwortlich für die Retouren ist keine einzige Abteilung.

Die raumgreifende Internationalisierung in den Unternehmen tut ein übriges: Mitunter führt die Mehrfachzuständigkeit sich überlagernder regionaler, europäischer, globaler und funktionaler Netze zu einer tief greifenden Orientierungslosigkeit unter den Mitarbeitern: »Ich weiß schon seit Monaten nicht einmal, wer mein Chef ist.«

Café Größenwahn

Auf die Frage des Gastes, wie viel Uhr es sei, antwortet der Restaurantkellner: »Tut mir leid, an diesem Tisch bediene ich nicht!« – Die Beziehung zum Ganzen: sie fehlt oft in unseren Unternehmen vollständig. Viele Abteilungen organisieren die Arbeitsabläufe ausschließlich nach ihren eigenen Bedürfnissen, ohne dabei die Erfordernisse des Gesamtablaufs zur Richtschnur zu machen. Von einem Abteilungsleiter erwartet man schließlich vor allem Fachwissen und Erfahrung! Nach den Forschungen von Taubert, Henkel und Fechtner verfolgen Manager zu großen Teilen ihrer täglichen Arbeitszeit private und partikuläre Abteilungsinteressen. Häufig scheint gar keine Neigung zu bestehen, unter dem Dach und zum Wohle des *ganzen* Unternehmens gemeinsam zusammenzuwirken.

Das lässt sich u. a. dadurch erklären, dass die Belohnungs- und Bestrafungssysteme massiv individualisiert sind. Oft hängt es aber

auch mit der schieren Größe der Unternehmen zusammen, die im Extremfall jede Überschaubarkeit und damit jedes menschengemäße Maß missen lassen. Gerade in Deutschland haben wir den Jurassic Park der Uralt-Konzerne, die Großväter-Gründungen mit ihren vom Gigantismus zementierten Traditionsbeständen. Aber wie sollen Verantwortung und Großorganisation zusammengehen? Ich behaupte: Gar nicht. Menschen arbeiten nicht in Unternehmen, sondern in Nachbarschaften. Diese Nachbarschaften werden individuell »überschaubar« definiert. Sie sind über eine gewisse Anzahl an Kollegen, symbolischen Abgrenzungen, lokalen Grenzziehungen wie Kaffee-Ecken, Flure, Mittagstammtische etc. sowie rituelle Abläufen abgesteckt. Aus solchen überschaubaren Einheiten erwachsen Gemeinsinn und Verantwortung. Hier definiert man sich für das Unternehmen und grenzt sich allenfalls gegen den äußeren Wettbewerber ab.

Je größer die Organisationen werden, je unüberschaubarer die Strukturen und Abläufe, desto weniger bezieht man sich auf das Ganze. Anonymität, Beziehungsverluste, Hierarchisierung zählen zu den Komplexitätskosten des think big. Um trotzdem so etwas wie Wir-Gefühl zu erzeugen, verlagert man die Grenzziehung nach innen: Die Wälle und Gräben werden nun *zwischen* den Abteilungen ausgehoben – was man alsbald mühsam über »Alle-in-einem-Boot«-Sprüche zusammenzuschweißen versucht.

Großorganisationen sind Status-quo-Organisationen. Sie brechen nur rhetorisch zu neuen Ufern auf. Und selbst wenn man das Großgebilde zerlegt und in kleine, übersichtliche Unternehmens-einheiten gliedert, werden die neuen Schnellboote rasch wieder ins Geschwader einer Holding übernommen, was unter der Hand wieder mindestens eine Hierarchieebene und zwei rivalisierende Kompetenzschnittstellen zusätzlich abwirft. Da steppt der Li-La-Laune-Bär.

In der Pyramide begraben

Wenn jemand die anstrengende Eitelkeit einer Karriere auf sich nimmt, dann sagt er in der Regel nicht, dass er mehr Macht, Status

oder Geld will, sondern dann will er »mehr Verantwortung übernehmen«. Woher nimmt er die? Wenn man die Lage in unseren Organisationen nüchtern betrachtet, dann steht zu befürchten: er nimmt sie seinen Mitarbeitern *weg*. Auf der nächsten Führungskräfte-Tagung stellt man sodann geschlossen fest, dass die Selbstverantwortung der Mitarbeiter dramatisch zurückgegangen ist. – Aber heißt es denn nicht immer, dass die Führungskräfte »mehr Verantwortung abgeben« sollen?

Eines vorweg, um Missverständnissen vorzubeugen: Ich glaube an die Hierarchie. Dort, wo Menschen zusammenkommen, bildet sich meiner Erfahrung nach relativ schnell und reflexhaft eine (informelle) hierarchische Struktur. Arbeitet man in Organisationen zusammen, scheint es mir mithin sowohl fair als auch praktisch (weil komplexitätsreduzierend), die Hierarchie offenzulegen. Offen gelegte Hierarchie ist wenigstens rechenschaftspflichtig. Ob sie dabei so funktional interpretiert, so tief gestaffelt und mit soviel infantilen Kinkerlitzchen ausbuchstabiert sein muss, wie das gegenwärtig noch allzu oft der Fall ist, ist eine andere Frage.

Oben die Würdenträger, in der Mitte die Bedenkenträger, unten die Wertschöpfungsträger: Die gegenwärtige Auslegung des hierarchischen Paradigmas ist allerdings auf manchmal geradezu lächerliche Weise unzeitgemäß. Sie geht von der Annahme aus, dass die Mitarbeiter weder willens noch fähig sind, ihre eigene Arbeit selbst zu organisieren und zu kontrollieren. Dass sie weder entscheiden wollen noch können. Die heimliche Botschaft an Führungskräfte: »Misstrauere der Eigensteuerung Deiner Mitarbeiter, denn Du trägst ja die Verantwortung.« Selbstverantwortung des Mitarbeiters? In der Pyramide begraben.

So halten sich vielfach archaische Führungsstrukturen aus dem kapitalistischen Neolithikum, die ehemals ungebildete Leute in einer nur langsam sich wandelnden Umgebung anweisen, motivieren und kontrollieren. Wie Fossile ragen die hierarchisch-formalen Gehäuse der Arbeitsorganisation aus fernen erdgeschichtlichen Formationen in eine andere Gegenwart: Vier, fünf und mehr Leitungsebenen zwischen Arbeitern und Topmanagement nehmen konkurrierende Aufgaben bei oft geringen Handlungsspielräumen wahr. Je mehr Leitungsebenen aber, desto mehr

Kontrollenergie – Kontrollenergie, die praktisch nichts zur Wertschöpfung beiträgt. Im Gegenteil: Erfolgserlebnisse zerfasern.

Unternehmen sind nahezu die letzten feudalistischen Enklaven der Gegenwart. Man lausche nur einigen Worten: Weisungsrecht – Zielvorgabe – Vorgesetzter – Belehrung – Kontrollspanne – Unterweisung – Dienstaufsicht – Untergebener. Der ehemalige deutsche McKinsey-Chef Herbert Henzler: »Es läuft noch immer nach der Methode Clausewitz: Einer sagt, wo es langgeht – und alle marschieren hinterher.« Die Denkfigur des Oben und Unten, die Kontroll-Metapher dominiert: »Als Chef überlege ich mir, was zu tun ist, treffe Entscheidungen, und dann motiviere ich die Mitarbeiter, damit sie das ausführen. Anschließend kontrolliere ich die Ergebnisse und belohne bzw. bestrafe entsprechend.« Die Attitüde: »Ich bin hier der Boss, also tu, was ich Dir sage.« Ergo warten die Mitarbeiter auf den Chef, bis er ihnen was sagt. »Aber ich habe die Anstrengungen einer Karriere über all die Jahre doch nur auf mich genommen, damit ich etwas verändern kann, damit die Dinge so gemacht werden, wie ich es will.« Klar – und es hat Konsequenzen. Mitarbeiter versuchen, den Boss zufriedenzustellen, statt Kundenbedürfnisse zu befriedigen. Oder sich zumindest so zu verhalten, dass sie keinen Ärger bekommen. In Gremien wird viel Zeit darauf verwendet, zu überlegen, was der Chef wohl wollen könnte. Aus Angst um ihre Karriere sagen Mitarbeiter nur das, was ankommt, und nicht, worauf es ankommt.

Das hat viel zu tun mit der Frage: Wer macht im Unternehmen Karriere? Überschaut man die Forschung, dann verbringen Manager zwischen 60 und 80 Prozent ihrer Arbeitszeit mit Fachtätigkeiten. Ihrer inneren Einstellung zufolge sind die allermeisten so genannten Führungskräfte aufgestiegene Sachbearbeiter. Und wollen es eigentlich auch bleiben. Führung? Das ist doch keine Arbeit! Das macht man doch so nebenbei! Die Folge davon ist, dass Entscheidungen tendenziell ein bis zwei Hierarchieebenen höher getroffen werden, als es aus sachlichen Gründen geboten wäre. Auf der Strecke bleibt die Selbstverantwortung. Deshalb wird am meisten der fähige Sachbearbeiter gefürchtet: »Was bleibt von mir, wenn der so gut ist, dass er ohne Korrektur und Kontrolle auskommt?«

Entsprechend inszenieren nicht wenige Führungskräfte ihre Unersetzlichkeit als letztes Bollwerk ihrer Würde. Für mich ist es immer wieder erstaunlich zu sehen, dass Führungskräfte keinen Tag im Seminar verbringen können, ohne ständig telefonieren zu müssen, Faxe zu erhalten und abzusenden, noch kurz mal eben ... Zweimal täglich rufen sie aus dem Urlaub an und fallen in eine milde Depression, wenn sie hören, alles laufe auch ohne sie bestens. Wenn aber Führungskräfte unersetzlich sind, dann haben sie versagt. Dann sind sie allenfalls gute Fachkräfte – denn nur die werden kurzfristig »gebraucht«.

Wie wichtig die Enthierarchisierung in diesem Sinne ist, möchte ich an einem Beispiel verdeutlichen: Bei den Vereinigten Papierwerken Schickedanz hatte man sich sehr früh um die Einrichtung teilautonomer Arbeitsgruppen bemüht. Mit unterschiedlichem Erfolg. Nicht wenige Mitarbeiter hatten nach Jahrzehnten der Unmündigkeit verlernt, Verantwortung zu übernehmen. Nur eine Mitarbeitergruppe hatte keinerlei Schwierigkeiten: die Nachtschicht. Die Mitarbeiter der Nachtschicht arbeiteten schon seit Jahren nahezu hierarchiefrei als Team zusammen. Der Betriebsleiter schlief; man musste sich selbst helfen, wenn etwas fehlte. Ein Nachtschichtler erzählt: »Als ich einmal merkte, dass der Leim für ein Tissue-Produkt zur Neige ging, bin ich um 3 Uhr morgens mit meinem Privat-Pkw los, um in einem Nachbarwerk den Kleber zu besorgen. 650 Liter. Meine alte Kiste brach fast zusammen. Aber ich hatte das Zeug. Tagsüber hätte ich erst einmal vier Formulare schreiben, drei Leute fragen und dann noch die Spedition beauftragen müssen.«

Sein Letzter Wille war sein erster

Erinnern Sie sich noch an das Geiseldrama in Gladbeck? Ich hatte kurz danach Gelegenheit, die Polizei-Leiter S und K in Nordrhein-Westfalen zu den Konsequenzen für das Thema Mitarbeiterführung zu beraten. Die Sachlage war klar: Die Polizisten vor Ort wollten sich absichern und ohne ein O.K. von oben keine Entscheidung treffen. Man fragte also bei der nächsthöheren

Dienststelle nach, was zu tun sei. Diese wollte auch keine Entscheidung treffen und fragte wiederum eine Dienststelle höher nach. So sickerte die Verantwortung immer weiter nach oben bis zum Innenminister NRW, der nun überhaupt keine Kenntnis mehr vom aktuellen Sachstand vor Ort hatte. Währenddessen konnten die Gangster ihre makabre Medienshow vor einem Millionenpublikum abziehen. Einerseits wollten die Diensthabenden vor Ort Verantwortung vermeiden. Andererseits wurde offenbar, dass die Polizeiführung in der Vergangenheit viel dazu getan hatte, damit die Diensthabenden nicht in die Verantwortung gingen.

Verantwortung übernehmen? Da fährt kein befreiter Atem in die Lungen, sondern der Schrecken in die Glieder: »Bloß nicht – ich war doch schon mal 1988 selbst verantwortlich!« Diese Ambivalenz gegenüber der Übernahme von Verantwortung ist verständlich, weil damit oft Schuld und Anklage einhergehen. Denn wer offiziell Verantwortung übernimmt, läuft unter den obwaltenden Bedingungen Gefahr, Schuld zugewiesen zu bekommen.

Viele kennen den großen Verantwortungs-Staubsauger, der immer dann angeschaltet wird, wenn man irgendwo eine Fehlentwicklung zu erblicken meint. Hierarchie fragt nicht: »Wie lösen wir das Problem?«, sondern: »Wer ist schuld?« Ursachenanalyse dient nicht der Ursachenklärung, sondern der kollektiven Entlastung durch individuelle Be-Lastung. Denn kollektive Verantwortung ist juristisch schwer zurechenbar, daher wird Verantwortung wegen der Schuldfähigkeit in der Regel individuell zugespitzt. Ein Beispiel dafür ist der Rücktritt dessen, der die »politische Verantwortung« übernimmt.

Darüber entbrennen Zurechnungskonflikte: Wer hat hier die Schuld? Der andere! Einer von uns muss sich ändern, und bei dir fangen wir an! Die gegenwärtige Outsourcing-Welle ist insofern nützlich, als sie die Palette der »anderen« erweitert.

Gesamtschuldner »Oben«

Die Reaktion? Man manövriert sich in die Unschuldsecke, redet sich auf besondere Umstände, auf »Sachzwänge« hinaus und will

dafür Rabatt. »Wieso ich?« Man delegiert schon mal prophylaktisch das Problem nach oben und geht auf Tauchstation. Man erwartet »starke« Führung (was immer das sei), »klare« Entscheidungen, Erlaubnis: »Ist das denn oben gewünscht?« Dort oben wächst dann zwangsläufig der Entscheidungsdruck, man befasst sich mit allem und jedem und ringt sich eine dieser so genannten »Entscheidungen« ab. An der Unternehmensspitze hypertrophiert eine Verantwortungszumutung, die übernehmen soll, was sich die anderen ersparen.

Der Verantwortungsverweigerung zu vieler entspricht komplementär ein Über-Verantwortungsgefühl zu weniger, die meinen, »alles im Griff« haben zu müssen, obwohl sie sich dabei überfordern. »Unten« klagt man dann wieder über zu enge Vorgaben. Denn wer nicht entscheidet, hat meistens gut reden. Von der Tribüne lässt sich bequem urteilen. Die resignativ-kalkulierte Ethik der sauberen Hände durch Passivität verbindet sich mit dem Fingerzeigen auf die, die etwas tun und häufig versagen.

Gesamtschuldner »Oben«: Wenn ich Manager – gleich welcher Ebene – im Seminar mit alternativen Verhaltenweisen konfrontiere, schauen sie häufig in ihrem inneren Monolog nach »hierarchisch oben«, denken an ihren Chef, erleben sich selbst als Mitarbeiter, wünschen sich, dass man sich ihnen gegenüber so verhielte. Sie tauchen gleichsam unter ihrer Führungsverantwortung durch. Einige trauen sich: »Ich bin ja eigentlich ganz falsch hier. Mein Chef müsste hier sitzen.« Habe ich zu einem späteren Zeitpunkt diesen angesprochenen Chef im Seminar, heißt es nach einiger Zeit plötzlich: »Ich bin ja eigentlich ganz falsch hier. Mein Chef müsste eigentlich ...« Die Verschiebung der Probleme auf »die da oben« offenbart die Langzeitschädigung durch eine verinnerlichte autoritäre Struktur.

Es ist schwer, das Lied der Selbstverantwortung auf der Leier der Hierarchie zu spielen: denn Hierarchie ent-antwortlicht. »Der Vorstand hat beschlossen, ... Ich bin damit auch nicht einverstanden, aber was soll ich machen?« – Das sagt einer, der stiehlt. Sich. Aus der Verantwortung. Er verweist nach oben und verschweigt, dass er »Ja« gesagt hat. Der Mitarbeiter soll die Suppe auslöffeln. Aber wenn die Mitarbeiter das ausführen sollen, dann *ist* der Chef

damit einverstanden. Bei einem großen Nahrungsmittelkonzern kann man sich mit einem einzigen stereotypen Satz aus der Verantwortung flüchten: »Amerika will das.«

Cover your ass

Schuldzuweisungen, Reinwaschungen, Verdrängungen: Die hierarchiegebundene Verfolgermentalität programmiert die Mitarbeiter auf die bürokratische Verschiebung von Verantwortung. Äußerlich sieht es nach detaillierten Prozessen zur Absicherung der Entscheidungsqualität aus. Aber die Hypertrophie der Sicherungsinstitutionen, der Kommissionen, die vielen Unterschriften unter Briefen, die Kolonnen auf Verteilern, um viele hineinzuziehen: es sind Entantwortungs-Verteiler statt Entscheidungs-Verteiler. All das will sich absichern: »Ihr habt es doch gewusst!« Das verantwortungslose Passiv regiert den betriebsinternen Schriftverkehr: »Aus gegebenem Anlass wurde beschlossen ...« Adressat: alle. Verfasser: unbekannt verzogen.

Bei Schwierigkeiten holt man dann gerne Berater ins Haus. Um für den Kahlschlag nicht verantwortlich zu sein. »Wie bitte darf das Problem lauten, damit ich bei meiner Lösung bleiben kann?« Nicht selten kauft man sich Rechtfertigungsstudien, die den zuvor gefällten Entscheidungen die externen Weihen verleihen. Die fliegenden Händler gefälliger Unternehmenszukünfte realisieren zunächst recht schnell die angestrebten Produktivitätsgewinne. Mögliche kontraproduktive Folgen treten erst mit Verzögerung ein. Die baden dann andere aus. Die Mitarbeiter-Reaktion: »Wir haben zweimal McKinsey überlebt; wir werden auch noch Boston Consulting überleben.«

Cover your ass. Dabei gilt vor allem die Taktik: »Sorge für die rasche Behebung des Symptoms, nicht des Problems, denn nichts lenkt besser ab als eine rasche Aktion an der falschen Stelle.« Und für grundsätzliche Überlegungen ist es stets der falsche Zeitpunkt. Man muss erst noch die Voraussetzung für die Voraussetzung für die Voraussetzung schaffen. Am besten, man führt rasche Entschlüsse herbei und sorgt dafür, dass sie für Veränderungen gehal-

ten werden. Wichtig dabei ist das Ritual des »Verabschiedens«: Richtlinien und Vorschriften eignen sich dafür besonders gut.

Entlastungsversuche I: Richtlinien

Entsprechend lautet eine heimliche Eintragung ins Lebensdrehbuch vieler Unternehmen: »Verregele soviel wie möglich!«, als gäbe es ein unausrottbares Bedürfnis der Menschen, am Leitseil zu gehen. Dabei wären viele Unternehmen längst zusammengebrochen, wenn die Mitarbeiter nicht oft genug selbst detaillierte Anweisungen in loyaler Weise uminterpretiert, umgeformt oder schlicht ignoriert hätten: »Die da oben haben doch keine Ahnung, was hier unten los ist.«

Alle Richtlinien sind unter bestimmten Umständen geschrieben worden, meistens um *alle* von etwas abzuhalten, was nur *einige wenige* tun oder tun würden – und die tun es auf Umwegen ohnehin. Selten helfen oder ermutigen sie Menschen, etwas zu tun. Noch seltener unterstützen sie dabei, Verantwortung zu übernehmen.

Eine Richtlinie ist mithin nicht nur ein Anschlag auf die Kreativität, sondern auch auf die Selbstverantwortung der Mitarbeiter. Die gleitende Arbeitszeit zum Beispiel, oft noch als Sieg der Phantasie über starre Organisationsformen gefeiert, wird damit begründet, dass Mitarbeiter sich mit dem Verweis auf ihr Arbeitszeitkonto der ausbeuterischen Ansprüche ihrer blutsaugenden Vorgesetzten erwehren können. Heißa! Hoch lebe die Selbstverantwortung!

Betriebsinterne Normierungsversuche: Wenn der ISO-Standard erfüllt ist, heißt das noch lange nicht, dass man auch Qualität produziert. Hier werden Kontrollprozesse idealtypisch beschrieben, hier werden Normen erfüllt, hier feiert die Abschlussorientierung dröhnend ihren Sieg über die Fähigkeitsorientierung. Die Absicherungsmentalität schaltet die Rückmeldung vom Markt aus und definiert Qualität »innen«. Bezeichnenderweise kommt das Wort »Kunde« in keiner einzigen Norm vor. Was da zertifiziert wird, ist das Qualitätsmanagement. Das Ganze schön hierar-

chisch aufgebaut von der Geschäftsleitung über den Qualitätssicherungsbeauftragten bis zum Qualitätsleiter. Bei der Flucht ins Handbuch fließen wieder die Energien nach innen: Weiß die Belegschaft, welche Vorschriften wo für sie festgehalten werden? Denn das sind die drei Prinzipien, die ISO 9000 ff. prägen: Dokumentation, Dokumentation und Dokumentation.

Es gibt Unternehmen, in denen die Zielvereinbarungskultur derart überzogen wird, dass der ganze Job mit bis zu 30 Zielvereinbarungen pro Jahr verregelt ist. Sicherheitsbedürfnis auf der einen Seite und Kontrollbedürfnis auf der anderen Seite bauen die Wände für den Arbeitsplatz als betriebsinterne Todeszelle.

Auch die Langsamkeit vieler Entscheidungsprozesse hat damit zu tun, dass jedes Steuerungsproblem sofort verregelt wird. Wenn BMW für eine Baugenehmigung in Deutschland acht Monate braucht, in Japan eine vergleichbare Baugenehmigung in einem erdbebenbedrohten Gebiet sechs Wochen dauert, dann verweist das auf den notorischen Richtlinien-Wildwuchs. Der macht auch die Verantwortungsträger träger. Im Schleppnetz aus Anordnungen, Richtlinien und Dienstvorschriften verfängt sich jede Selbstverantwortung. Zunächst noch wütend zappelnd, dann immer ruhiger werdend, der frühen Selbstpensionierung entgegendümpelnd. Der Rest an Begeisterung bleibt in den engmaschigen »Das-geht-nicht«-Stahlnetzen juristischer Regelungsmechaniker hängen.

Internes Unternehmertum wird so immer mehr zum internen Kampf gegen Vorschriften und Policies. In Search of Excellence? In Search of Mittelmäßigkeit! Kurzum, ich kann sie nicht mehr hören: die Winselei über den Mangel an Unternehmertypen, wenn doch jedes Steuerungsproblem umgehend mit einer Richtlinie erschlagen wird. Zurück bleibt ein Friedhof der Enthusiasmen. Muss es nicht nachdenklich machen, wie viele junge Menschen, die frisch und engagiert eine Aufgabe im Unternehmen übernommen haben, oft schon nach zwei Jahren innerlich emigriert sind? Viele von ihnen haben gleichsam eine Pappnase auf, spielen das Spiel nur noch zum Schein mit, sind aber innerlich weit davon entfernt, es als »ihr Spiel« anzuerkennen. Wer aber nur mangels besserer Alternativen dabei ist, ist nicht mehr dabei.

Entlastungsversuche II: Gremien

Wenn man im Unternehmen Schlüsselprozesse identifiziert, analysiert und nach Verantwortlichen für diese Prozesse fahndet, sucht man lange. Wo der Urheber erodiert, in einer Magellanschen Wolke unklarer Zuständigkeiten diffundiert oder gänzlich abgeschafft ist, kann es keine Urheberschaft im stabilen Sinne geben. Wo lässt sich Verantwortlichkeit, wo lässt sich Zuständigkeit festmachen? Die tiefgestaffelte Hierarchie und die breite Zuständigkeitsstreuung führen dazu, dass niemand mehr Verantwortung hat.

Im Fall des Immobilienspekulanten Schneider konnte man kaum einen konkret Verantwortlichen für die Risiken bei der Kreditvergabe identifizieren. Bei der Deutschen Bank gab es – nicht zuletzt bedingt durch jahrzehntelang gelernte Sorglosigkeit – ein Höchstmaß an struktureller Verantwortungsdiffusion. Das übergeordnete Harmoniepostulat im Vorstand verteilte zudem die Verantwortung im Schadensfall auf alle Entscheidungsträger zu gleichen Teilen.

Innerhalb der Unternehmen fühlen sich viele behindert und ausgeliefert an kaum noch personalisierbare Institutionen und Gremien. Unschuldig beginnt es zumeist: Will man ein bestimmtes Thema im Unternehmen befördern, schafft man zunächst eine Stabsstelle. Meist schwirrt irgendwo im Unternehmen ein ranghoher Manager herum, für den man so recht keine Aufgabe hat, und der wird dann Beauftragter für Total Quality Management, High Performance Organisation, Lean Management, Human Resources Development, Corporate Communications, Business Reengineering ... eben für das, was sich gerade auf dem aufsteigenden Ast der Worthülsenkonjunktur befindet. Der entwickelt dann eine ungeheure operative Hektik, brennt Strohfeuer-Kampagnen ab, die sichtbar auf die Wichtigkeit des Themas (und der eigenen Aktivität) aufmerksam machen, regiert den Linienmanagern von der Seite hinein, wird als lästig, Besserwisser und Störenfried empfunden. Die Unternehmensleitung fühlt sich entlastet: »Wir haben da jetzt so einen für Qualitätsmanagement.« Man weiß sich auf der Höhe der Zeit. Die Stabsmanager okkupie-

ren bestimmte Verantwortlichkeiten, um ihre Existenzberechtigung zu sichern – und klagen gleichzeitig darüber, dass die Linienmanager für dieses bestimmte Thema keine Verantwortung übernehmen. Da die Managementmoden ständig wechseln, kann man sich vorstellen, wohin das führt. An Impulsen und externen Anregungen fehlt es wahrlich nicht. Wohl aber an verantwortlicher Umsetzung. Bevor eine Welle »greift«, kommt schon die nächste, die ebenfalls lauwarm abgefedert wird.

Die nächste Stufe ist die Projektgruppe. Ein Komitee oder ein Ausschuss wird gegründet (was im letzteren Fall oft gar nicht so abwertend gemeint ist). Viele dieser »Da-muss-etwas-geschehen«-Projekte aber täuschen Handeln nur vor; wer-grad-mal-Zeit-hat wird Projektteilnehmer. Oft gibt es nicht einmal einen Gesamtverantwortlichen, der die Projektgruppe nach außen vertritt und abschirmt; die betroffenen Linienvorgesetzten reden nach Belieben rein; Projektziel unklar; welches Problem soll überhaupt gelöst werden? Der Vorstand wird sich schon etwas dabei gedacht haben. Kommt dann ein anderes als das vom Vorstand erwartete Ergebnis, soll es gar unangenehme Konsequenzen geben, dann *gibt* es Konsequenzen: die Projektgruppe wird aufgelöst. Bei echten Veränderungsprozessen bleibt die Unternehmensspitze sowieso meistens außen vor. Das Topmanagement wartet darauf, dass sich »unten« etwas bewegt. Und »Unten« wartet darauf, dass von »oben« Erlauber-Signale kommen. Und so warten denn beide. Viel muss sich ändern, damit alles beim alten bleibt. Fangt schon mal an!

David Ogilvy formulierte vor über 30 Jahren: »Gehen Sie mal durch die Parkanlagen in Ihrer Stadt, und gucken Sie sich die Statuen an. Sie werden immer nur Herrn Nelson oder Herrn Bismarck finden und niemals ein Komitee zur Erreichung von diesem oder jenem.« Zweifellos gehört den integrierten, d.h. funktionsübergreifenden Business-Teams die Zukunft. Das darf aber nicht heißen, dass die Verantwortung diffundiert. Nestlé-Chairman Helmut Maucher ist zuzustimmen: »Teams mit Spitze« statt »Teams als Spitze« – was nicht mit monologischen Bombenwurfentscheidungen vom Feldherrnhügel zu verwechseln ist.

Verantwortung

»Verantwortung: Eine abnehmbare Last, die sich leicht Gott, dem Schicksal, dem Zufall oder dem Nächsten aufbürden lässt.« Mit erfrischender Frechheit bringt Ambrose Bierce die beliebte Verteidigungsstrategie auf den Begriff.

Schon die Umgangssprache unterscheidet die aktive Verantwortung, »die jemand trägt«, von der passiven Verantwortung, »zu der jemand gezogen wird«. Die erste Grundbedeutung definiert bestimmte Zuständigkeiten für Aufgaben und Funktionen, insbesondere auch für die Folgen und Nebenfolgen des Handelns. Diese *Aufgabenverantwortung* wird aktiv übernommen und eröffnet Entfaltungs- und Bewährungschancen. Das ist die helle Seite der Verantwortung.

Der zweiten Grundbedeutung, der *Rechenschaftsverantwortung*, geht eine Frage mit Anklagecharakter voraus. Sie führt den Verdacht mit sich, eine dieser Zuständigkeiten werde vernachlässigt. Zudem wird – meistens – Haftung angedroht. Das ist die dunkle Seite. Hat die Aufgabenverantwortung eine neutrale bis positive Bewertungstendenz, so steht man bei der Rechenschaftsverantwortung mit dem Rücken zur Wand. Man sieht sich vor ein Tribunal gestellt und kämpft um seinen Ruf, seine Integrität, seine Karrierechancen. Hier gibt es bestenfalls Freispruch, niemals Wertschätzung.

Hier liegt die Erklärung dafür, *warum* die Organisierte Unverantwortlichkeit so epidemisch wuchert: weil in vielen Unternehmen die sekundäre Rechenschaftsverantwortung die primäre Aufgabenverantwortung dominiert. Und weil die dem Gesamtphänomen innewohnende Anklage und Haftung Risiko bedeutet, das umso mehr gescheut wird, als viele Unternehmen ausgeprägte Verfolgerkulturen sind. Dort wird von Verantwortung oft lediglich im nachhinein, als »Kind-im-Brunnen-Debatte« gesprochen. Es herrscht eine Kultur des gehobenen Anpinkelns. »Sie haben wohl Ihre Abteilung nicht im Griff!«

Im Unternehmen hat dennoch grundsätzlich *jeder* Verantwortung. Auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen, in unterschiedlichen Aufgabenbereichen, in unterschiedlichen Funktionen. Die Übernahme einer Aufgabe ist in der Praxis ein

Versprechen. Wer eine Aufgabe übernimmt, verpflichtet sich unwiderruflich, das Übernommene auszuführen und sich bei Versäumnissen zur Rechenschaft ziehen zu lassen. Diese Selbstverpflichtung gilt in jedem Fall. Wollen Sie Verantwortung meiden, müssen Sie also Aufgaben bzw. die individuelle Zuschreibung einer Aufgabe meiden. (Nichts eignet sich dafür besser als Teams: *Toll, ein anderer macht's!*)

Mit Otfried Höffe bedeutet Verantwortung daher zusammenfassend die »Zuständigkeit, die (1) *bei* jemandem, (2) *für* etwas, (3) *vor* oder *gegenüber* jemandem und (4) *nach Maßgabe von* gewissen Beurteilungskriterien liegt«. Da gibt es die personalisierte Verantwortung im juristischen Sinne, die funktionale Verantwortung, die politische Verantwortung, die Verantwortung im Außenverhältnis, die Verantwortung im Innenverhältnis ... Selbstverantwortung ist dies alles nicht.

Selbstverantwortung

Nicht erst seit dem Lean-Management-Konzept, das die Hierarchie-Pyramide in nahezu allen Unternehmen spürbar zur Zwiebel gestaucht hat, steht das Thema »Selbstverantwortung« auf der Tagesordnung. Unschärf, wie der Begriff ist, eignet er sich für alles und jedes und trägt eine Vorentscheidung für etwas moralisch Hochstehendes in sich. Von Selbstverantwortung wird vor allem dann gesprochen, wenn sie nicht vorhanden ist. Das wiederum verdankt sie dem beschriebenen Janusgesicht der zweiten Worthälfte.

Unterlegt man Höffes Definition, dann greift hier Kriterium (3): Ein Selbstverantwortlicher ist zunächst und vor allem gegenüber seinem »Selbst« verantwortlich.

Das meint: Gegenüber dem Unternehmen stehen Sie vor einer Wahl. Sie können eine Beobachterrolle einnehmen; das Unternehmen ist für Sie dann »Umwelt«. Sie können aber auch eine Teilnehmerrolle einnehmen und das Unternehmen als »Mitwelt« betrachten. Als Teilnehmer »nehmen Sie einen Teil« der Verantwortung. Diese Entscheidung – und nur diese – ist die Situation der Selbstverantwortung. Es ist die Situation des unvermeidlichen

Antwort-geben-Müssens. Wollen Sie Beobachter bleiben und das Unternehmen als Umwelt betrachten? Dann bleibt das Verhältnis eine ICH-DIE-Opposition. Oder wollen Sie in eine Beziehung zu Ihrem Unternehmen als Mitwelt eintreten? Wollen Sie Teilnehmer sein? Wählen Sie die Teilnehmerrolle, dann entsteht eine partnerschaftliche ICH-und-DU-Beziehung, die sich durch Gleichordnung, Partizipation und Verantwortung auszeichnet.

Die alltagspraktische Bedeutung von Selbstverantwortung bezeichnet damit schlicht die Bereitschaft, auch dort Zuständigkeit wahrzunehmen, wo sie nicht vorher in einer klar abgegrenzten Aufgabenverantwortung normiert ist. Natürlich können Sie einen Mitarbeiter so reglementieren, dass er fünf Wochentage lang acht Stunden an seinem Arbeitsplatz sitzt. Was Sie auf keinen Fall reglementieren können, ist, dass er selbstverantwortlich arbeitet. Das muss er wählen und wollen. Je weniger Führungskräfte es gibt und je größer die Führungsspanne ist, desto notwendiger wird das selbstverantwortliche Handeln des Mitarbeiters.

Der Wunsch, sich einzubringen. Die Freiheit der Wahl und das Selbstbewusstsein, Inhalte des Engagements immer neu auszuhandeln. Das motivierte Engagement in der Arbeit, erlebt als Freude und Entfaltung, nicht als »Opfer« oder »Dienst«. Die Lust an der individuellen Gestaltung der Wirklichkeit, die dem Dialog neue Räume öffnet und freihält: Selbstverantwortung meint die Bereitschaft, Handlungsspielräume im Licht von Gefahren und Chancen eigenaktiv auszufüllen. Bin ich bereit, u.U. erhebliche Opfer auf mich zu nehmen? Lebe ich Mut und Zivilcourage? Verzichte ich darauf, ständig von anderen angeschoben zu werden? *Was soll denn Selbstverantwortung im Unternehmen anderes heißen, wenn nicht Verantwortung für die eigene Motivation?*

Selbstverantwortung meint daher im Kern

- ein autonomes und freiwilliges Handeln;
ein *Wählen*,
- ein initiatives und engagiertes Handeln;
ein *Wollen*,
- ein kreatives und schöpferisches Handeln;
ein *Antworten*.

Commitment

Es gibt Begriffe, die zum Leergut verkommen, je mehr sie zum Allgemeingut werden. Unter dem Begriff Commitment segelt daher in den Unternehmen viel Unbegriffenes. Die deutsche Übersetzung »Selbstverpflichtung« kommt im groben Leinensack von Askese, Opfer und Entbehrung daher (das Jammertal-Wort »Pflicht« in der Mitte macht's wohl). Mit dem Begriff Selbstverantwortung ist Commitment inhaltlich weitgehend deckungsgleich. Allerdings kommt auf der Bewusstseinssebene das Versprechen, die Verpflichtung hinzu, wie sie in der deutschen Kulturtradition vielleicht am besten von Friedrich Schillers Gedicht »Die Bürgschaft« illustriert wird.

Dieses Verständnis von Commitment umfasst die Begriffe Autonomie, Engagement, Kreativität sowie das Versprechen des »Ich tue es!«. Commitment umschließt mithin die Selbst-Verantwortung auf der Handlungsebene und die Selbst-Verpflichtung auf der Bewusstseinssebene.

Ein Spektrum von A(ntwort) bis Z(ivilcourage): Die Einstellung des Selbst, die Verantwortung nicht als Last, sondern als Lust erlebt – das ist Commitment. Martin Heidegger rief Ende der 1920er Jahre seinen Studenten zu: »Wir müssen klar sehen: in heutiger Zeit fehlt uns jeder Halt an einer objektiven, allgemein verbindlichen Erkenntnis oder Macht; die einzige Haltgewinnung, die uns heute bleibt, ist die Haltung.«

Im folgenden geht es mir deshalb darum, der Wüste der organisierten Unverantwortlichkeit in den Unternehmen die Oase der Selbstverantwortung entgegenzustellen. Selbstverantwortung ist der lebenspendende Brunnen, der uns befähigt, in der Wüste zu leben, ohne uns mit ihr zu versöhnen. Wer darauf verzichtet, diese Oasen mit Leben zu erfüllen, wer vor der eigenen Verantwortung in die passive Verdrossenheit flieht, trägt dazu bei, dass auch die eigene Oase verwüstet wird.

Der Satz »Was kann ich dafür?« ist dann nur um ein kleines Wort zu erweitern: »Was kann ich dafür ... tun?«

PHILOSOPHISCHES HAUPTSTÜCK

Eine alte Geschichte

Und Adam versteckte sich mit seiner Frau unter den Bäumen des Gartens. Gott rief Adam und sprach: »Wo bist du?« Er antwortete: »Ich habe dich im Garten kommen hören; da geriet ich in Furcht und versteckte mich.« Darauf fragte Gott: »Hast du von dem Baum gegessen, von dem zu essen ich dir verboten habe?« Adam antwortete: »Die Frau, die du mir beigesellt hast, sie hat mir von dem Baum gegeben, und so habe ich gegessen.« Gott sprach zu der Frau: »Warum hast du das getan?« Die Frau antwortete: »Die Schlange, sie hat mich verführt, und so habe ich gegessen.«

Ein Glück, dass die Schlange nicht sprechen kann. Sonst hätte sie wahrscheinlich etwas von der lockenden Lieblichkeit roter Apfelbäckchen erzählt, der zu widerstehen ihr unmöglich gewesen sei. (»Und überhaupt – warum hängt da auch ein Apfel?«) Ließ Gott den Adam in den Apfel beißen, um ihm zu zeigen, dass er sich selbst veräppelt hat?

Wenn es stimmt, dass uns in den Weltreligionen Urmenschliches gespiegelt wird, dann ging es früh los mit der Verschiebung der Ver-

antwortung. Jedenfalls müssen wir seitdem arbeiten. Aus dem Paradies vertrieben, essen wir nun unser Brot im Schweiß unseres Angesichtes und schlagen uns mit Dornen und Disteln herum. Aber es ist wenigstens nicht mehr langweilig.

Bezeichnenderweise sichert Gott den Baum der Erkenntnis weder durch hohe Mauern noch flammenbeschwertete Cherubinen ab. Der freien Entscheidung der neuen menschlichen Akteure wird alles Weitere anheim gestellt. Ein Schöpfungswerk zu vollbringen, das ihn, *unseren* Schöpfer, erfreut? Die Geschichte setzt die schöpferische Neuverbindung von Wählen, Wollen und Antworten frei: die Gussform menschlicher Werk-Fähigkeit, die Basis menschlicher Arbeit.

In diesem Licht erscheint die Vertreibung aus dem Paradies wie die List der Vernunft: sie inthronisiert den Menschen als voll verantwortlichen Schöpfer seiner »eigenen« Welt. Sind wir bereit, das Falschgeld unserer Illusionen gegen die bare Münze der Selbstverantwortung zu tauschen? Vor Gott und dem Leben ist die Sache klar: Ausreden gelten nicht.

Wählen

*Die Verantwortung für alles, was Sie tun oder lassen,
beginnt bei Ihnen – und sie endet bei Ihnen.*

»Ich arbeite freiwillig!« – Die spöttische Bemerkung eines älteren Managers überraschte alle Anwesenden. Auch mich. Überraschte deshalb, weil sie auf etwas eigentlich Selbstverständliches verwies, jedoch mit der Verbindung von »arbeiten« und »freiwillig« sprachlich ungewohnt, ja scheinbar sinnwidrig war. Sie riss eine Bedeutungsebene auf, die unter der Alltagshektik verschüttet ist: die »Autonomie« oder die »Freiheit der Wahl«.

Nun möchte ich dieses Thema nicht auf dem freien Feld akademischer Vollständigkeit diskutieren, sondern *praktisch* machen. Was leistet ein Besinnen auf Wahlfreiheit für das Commitment am Arbeitsplatz?

Selbstgewählt

Wenn von »Wahl« im Zusammenhang mit Unternehmen die Rede ist, dann fällt den meisten Menschen ein, dass sie dieses Unternehmen irgendwann einmal ausgesucht, anderen Firmen vorgezogen haben. Vielleicht spielten rein lebenspraktische Überlegungen dabei eine Rolle, etwa der Fahrweg, die Anbindung an die Fami-

lie, der Freundeskreis. Später ist von Wahl dann häufig nur noch mit der Beifügung »keine« die Rede. Ein Gefühl des Ausgeliefertseins klingt an.

Keine Wahl? Vorsicht! Der Weg der inneren Begründungen führt direkt in eine Sackgasse. Machen wir eine Momentaufnahme:

*Sie haben Ihre berufliche Situation, so wie sie jetzt ist,
frei gewählt.
Und damit sind Sie auch für die Konsequenzen Ihrer Wahl
selbst verantwortlich.*

Dies mag in Ihren Ohren zynisch klingen, wenn Sie gerade Ärger mit missgünstigen Kollegen haben oder Ihr ewig unzufriedener Chef Sie mal wieder ungerecht behandelt hat. Aber bei Licht besehen lassen Sie dann zu, dass Aktuelles das Grundsätzliche verdeckt.

Das Grundsätzliche ist: Mit dem Anerkennen dieses Gedankens entscheiden Sie über die Freiheit – oder Unfreiheit – Ihres Lebens. Vielleicht fragen Sie sich, was gerade der obige Gedanke mit der Freiheit Ihres Lebens zu tun hat. Nun, wenn Sie anerkennen, dass Sie Ihre berufliche (und natürlich auch Ihre private) Situation frei gewählt haben, können Sie diese Situation auch wieder abwählen – jederzeit! Allein die reine Vorstellung wirkt manchmal befreiend. Sie übernehmen damit selbst und bewusst die Verantwortung für Ihr Leben. Mit allen Konsequenzen.

Wem jetzt das »Ja, aber ...« auf den Lippen liegt, den bitte ich an dieser Stelle um etwas Geduld. Ich möchte nicht mit präsidialer Gleichgültigkeit alles Elend dieser Welt mit einem vorgeworfenen »selbstgewählt!« individualisieren und die Rahmenbedingungen für nebensächlich erklären. Natürlich ließe sich diese grobe allgemeine Aussage verkomplizieren, indem ich verständnisvolle Relativierungen einführe: Die Dinge liegen oft nicht so glatt, wie hier scheinbar vorausgesetzt. Manche Entscheidungen sind komplex, die Konsequenzen nicht absehbar, es existieren die so genannten Sachzwänge, und es gibt viele gültige Einwände mehr. Francisco Varela spricht davon, dass unsere Handlungen häufig lediglich

»unmittelbares Bewältigungsverhalten« sind. Da gibt es Paradoxien: Ortega y Gasset »Freiheit ist der Zwang, sich zu entscheiden«, Brüche, Ironien: »Entschuldigen Sie, dass ich so dicht vor Ihnen herfahre.« Auf alle diese »Ja, aber« will ich eingehen. Mir geht es zunächst eher bescheiden darum, dass eine so beschriebene Einstellung ganz einfach *praktisch* für Ihr Commitment im Arbeitsleben ist.



Abermals: Dieses Unternehmen, diesen Chef, diesen Kollegen, diesen Mitarbeiter – all das und alle anderen Umstände und Begleitumstände im Unternehmen: Sie haben sie gewählt. Egal, welche Motive Sie hatten, einerlei, was Sie bewog: Sie haben es sich ausgesucht. Sie haben *alles*, was jetzt ist, durch Ihre Entscheidung, dort zu arbeiten, mitgewählt.

Wie Sie es auch drehen und wenden: Sie wählen immer, wo Sie leben, was Sie arbeiten, welche Bedeutung Sie Ihrer Karriere geben. Und: Sie haben die Freiheit, es abzuwählen. Wenn Sie wollen. Vielleicht wollen Sie das aus guten Gründen nicht. Und diese Gründe sind so gewichtig, dass Sie bereit sind, eine Menge Widrigkeiten dafür in Kauf zu nehmen. Entscheidend ist: Sie können sich immer wieder neu entscheiden. Wenn Sie also beispielsweise das

Unternehmen, für das Sie jetzt arbeiten, nicht abwählen, dann *wollen* Sie es nicht abwählen. Es ist allein Ihre Entscheidung und Verantwortung.

Ich schrecke auch heute noch vor der scheinbaren Banalität dieser Sätze zurück. Betrachten wir aber das konkrete Verhalten der Menschen in den Unternehmen, so scheinen diese Überlegungen nur schwer verdaulich zu sein. Und so habe ich wohl einen Großteil meiner Arbeitszeit mit Menschen in Unternehmen zugebracht, die zwar – erstens – *alles tun wollen*, aber – zweitens – *den Preis dafür nicht zahlen wollen*. Mit jeder Wahl sind zwangsläufig bestimmte Auswirkungen verbunden, die wir gleichzeitig mitwählen. Es gibt keinen Trick in der Welt, der es uns erlaubt, diesen Konsequenzen auszuweichen. Aber genau das scheinen alle zu erwarten. Und wenn das nicht gelingt, nicht gelingen *kann*, fangen sie an zu jammern. Wer aber jammert, will nicht verantwortlich sein.

Dabei liegt gerade hier die größte Chance: Wer aufhört zu jammern, handelt. Wer handelt, wählt bewusst. Wer bewusst wählt, übernimmt Verantwortung für alle Konsequenzen. Wer Verantwortung übernimmt, übernimmt die Regie für sein Leben – das ist nichts anderes als Freiheit. Und die geben Sie sich selbst.

Jeden Morgen neu

Allen Wheelis, dessen Essay »How People Change« mir zu diesem Gedanken sehr geholfen hat, schreibt: »Nichts garantiert unsere Freiheit. Verneine sie oft genug, und eines Tages gibt es sie nicht mehr. Zu guter Letzt haben wir unsere Füße und Hände gefesselt und rufen triumphierend aus, wie recht wir hatten.« Das Problem ist in der Tat, dass die meisten Menschen im Unternehmen vergessen haben, dass sie wählen. Sogar täglich wählen. Sie vergessen einfach, dass sie sich für dieses Unternehmen täglich neu entscheiden. Dass sie es auch abwählen können, wenn sie wollten, aber aus Gründen nicht tun, *für die nur sie selbst verantwortlich sind*. Dass sie diesen Chef, der vielleicht so gar nicht ihren Erwartungen entspricht, jeden Tag wieder und wieder wählen.

Dass sie zu diesem Mitarbeiter, über den sie sich mit periodischer Regelmäßigkeit bis zur Weißglut aufregen, jeden Tag »Ja« sagen. Die Nachbarabteilung, die so furchtbar lahm ist und überhaupt nicht aus den Sträuchern kommt – sie wählen sie täglich; das Gehalt, das natürlich immer ein wenig zu niedrig ist, auch das wählt jeder an jedem Letzten oder Ersten des Monats.

Es ist hilfreich, die ganze Bandbreite von täglichen Wahlentscheidungen einmal vor unserem Gehirnkino ablaufen zu lassen. Jeder Mitarbeiter trifft im Unternehmen täglich etliche produktivitätsrelevante Wahlentscheidungen, die je nach Einstellung und Motivation so oder anders ausfallen. »Soll ich diese Berechnung noch heute fertig machen, oder hat das Zeit bis morgen? Soll ich noch mal bei dem Kaufinteressenten vorbeifahren, oder soll ich mir das schenken? Soll ich warten, bis ich von der Nachbarabteilung angesprochen werde, oder soll ich von mir aus aktiv werden? Soll ich trotz der leichten Erkältung zur Arbeit gehen, oder soll ich lieber ein paar Tage ›krankfeiern‹? Soll ich meinen Kollegen von den Schwierigkeiten beim Kunden XY unterrichten, oder soll er selbst seine Erfahrungen machen?« Dieses Wählen findet meist *unbewusst* statt. Eben weil es häufig unbewusst geschieht, fällt es uns kaum noch auf und dümpelt in einem toten Winkel unseres Alltagsbewusstseins. Wird es aufgedeckt, sagt man: »Na klar!« – und es wird sofort wieder vergessen.

Zum Beispiel Streit: Wenn einer nicht will, können zwei nicht miteinander streiten. Niemand kann Ihnen einen Konflikt aufzwingen. Sie *wählen* den Streit. Sie können ihn auch abwählen, nach dem Motto: »Unrat lässt man vorbeifließen.« Wenn Sie das nicht wollen, wollen Sie irgendeinen Nutzen sichern, den Ihnen dieser Konflikt liefert. Denn niemand steigt in einen Konflikt ein, wenn er nicht einen Vorteil davon hat. Genau das aber wollen viele nicht wahrhaben: »Er zwingt mich ja dazu, etwas gegen ihn zu unternehmen!« Unsinn: Niemand kann Sie zwingen; Sie entscheiden selbst.

Zum Beispiel Macht: Viele Menschen erleben sich als »machtlos«. Insbesondere in Konfliktsituationen z.B. mit dem eigenen Chef überwiegt das Gefühl des Ausgeliefertseins, der Ohnmacht. Ein Missverständnis. Roden wir den Dschungel der Ohn-

macht! Denn auch zur Macht gehören immer zwei: einer, der sie ausübt, und einer, der das zulässt:

Macht wird immer nur verliehen.

Sie geben Ihrem Chef Macht über sich. Das müssen Sie nicht. Im äußersten Fall können Sie ihn sogar abwählen. (Darüber, ob Sie Ihren Chef nicht besser als Herausforderung annehmen sollten, sage ich an anderer Stelle etwas.) Wenn Sie ihn aber nicht abwählen wollen – aus sicher guten, respektablen Gründen nicht abwählen wollen! –, ist auch das das Ergebnis Ihrer Entscheidung. Niemand hat Macht über Sie. Wählen Sie die Ohnmacht ab! Der eigentliche Machthaber sind immer Sie selbst.

Ich weiß, der Augenschein widerspricht mir. Aber Sie haben nach den Regeln unseres Wirtschaftssystems die Möglichkeit mitgewählt, vom Chef versetzt, befördert, gefeuert zu werden. Führung kann nämlich zaubern. Sie aber auch: Jeder, der mal einen Chef oder eine Firma abgewählt hat, kennt das Gefühl der Befreiung, das plötzlich und gleichsam aus dem Stand sich einstellt. Alles, was eben noch unglaublich wichtig, dringend und lebensbestimmend war, ist wie weggezaubert. So, als hätte jemand das Licht angeknipst. Nichts von dem hat mehr Bedeutung, es ist so, als existierte das alles gar nicht. Manchmal ist es ratsam, sich dieses Gefühls zu erinnern. Und manchmal ist es ratsam, dieses Gefühl zu erneuern. Louise Beal schrieb: »Liebe Deine Nachbarn, aber wähle Deine Nachbarschaft.«

Immer dann, wenn Sie anfangen, über den Chef oder die Firma zu lamentieren – dann haben Sie vergessen, dass Sie sie ausgesucht haben. (Was keineswegs heißt, dass Sie nicht alles daransetzen sollten, den unbefriedigenden Zustand zu ändern. Aber dazu später mehr.)

Das Schweigen

Das Problem mit dem Rattenfänger ist niemals der Rattenfänger; es sind immer die Ratten. Solange sich kein Widerstand regt, kann jeder Chef davon ausgehen, dass der Mitarbeiter mit seiner Ent-

scheidung einverstanden ist. Sonst würde der Mitarbeiter ja verhandeln und ggf. sogar die Zusammenarbeit abwählen. Ich kenne Unternehmen, in denen alle stöhnen – aber alle sind noch da. Warum?

Leiden ist leichter als Handeln.

Leiden ist aber nur für diejenigen leichter als Handeln, die das Bewusstsein der Wahlfreiheit verdrängt haben. Die Verantwortung haben sie trotzdem.

Verantwortlich ist mithin jeder nicht nur für das, was er tut, sondern auch für das, *was er unterlässt*. Wie oft höre ich nach einer Besprechung schon auf dem Weg zu den Autos dieses bekannte Säegeräusch, mit dem an den gerade getroffenen Beschlüssen herumgesägt wird. In der Besprechung selbst aber haben dieselben Leute, die jetzt so eifrig sägen, den Mund nicht aufgemacht. Glauben aber nachher das Recht zu haben, die Beschlüsse zu kritisieren. Organisierte Unverantwortlichkeit: Diese Beschlüsse sind mit ihnen und durch sie zustande gekommen. Die Konsequenzen ihres Schweigens haben sie mitgewählt. Es war ihre Entscheidung. Jene, die naserümpfend beiseite stehen, die die bessere Lösung schon immer in der Tasche zu haben glauben, aber nicht herausrücken, alles andere hingegen lächerlich machen: Das sind Totengräber eines lebendigen Unternehmens.

Ich spreche hier nicht darüber, ob es klug ist, dass ein Chef in einem Meeting seine Durchsetz-Eloquenz gegenüber angepassten Mitarbeitern ausspielt. Ich spreche über die individuelle Verantwortung für Entscheidungen, die durch unser Schweigen so aussehen, wie sie aussehen. Und die wir loyal mitzutragen haben, wenn wir das Spielfeld Unternehmen, für das diese Entscheidung gilt, auch nach dieser Entscheidung weiter wählen. Gerade wir in Deutschland sollten wissen: Niemals macht der Diktator die Verhältnisse. Immer machen die Verhältnisse den Diktator.

Ein sehr sprechendes Bild für diesen Gedanken malt Hans Blumenberg in Ergänzung zu Äsops Fabel »Meeresbeschimpfung«:

Der Schiffbrüchige, auf den Strand geworfen, erwacht aus dem Schlaf der Erschöpfung und findet das Meer wieder ruhig. Da

wird er wütend, und er beschimpft, was ihn zerbrach. Die See erwidert dem Zornigen: »Schimpf nicht auf mich, sondern auf die Winde, denn ich bin von Natur nicht anders als die Erde. Doch jene fallen über mich her und wühlen mich zu wilden Wogen auf.« So endet Äsops Fabel. Hans Blumenberg führt sie weiter. Die Winde, getadelt, hätten noch das Wort haben müssen. Etwa so: »Die See ist nicht wie das Land. Wenn wir uns auf dieses stürzen, rührt es sich nicht. Wäre die See uns nicht gefügig, gäbe es keine Wogen, keine Schiffbrüche.«

Wer ist hier das ärmste Schwein?

Wie motiviere ich mich selbst? – Das heißt zunächst, bewusst zu wählen und die Verantwortung für die Konsequenzen zu übernehmen. Schwer genug – wenn man sich vielleicht jahrzehntelang als Opfer der Umstände erlebt hat. Denn die meisten Menschen im Unternehmen sind sich ihrer Wahlfreiheit nicht bewusst. Sie glauben schließlich, sie *müssten* das tun, was sie tun. Und es gibt zweifellos manche Umstände, die die Wahlfreiheit des einzelnen in Frage stellen: die oft unbewusste, ja vorbewusste Quelle des Wahlaktes in der Vergangenheit (»Das habe ich nicht gewählt, das ist mir passiert!«); die Konsequenzen und Folgen unseres bisherigen Lebensweges (»Da komme ich doch niemals raus!«); die Zwänge, die uns Tradition und Gewohnheit täglich aufbürden (»Das machen wir hier immer so!«); die Pläne für die Zukunft, an die wir unsere Erwartungen und Hoffnungen geknüpft haben (»Ich will doch im nächsten Jahr die Geschäftsführung übernehmen«). Auch Argumente von solcher Qualität: Erst die Frühjahrsmüdigkeit, dann die Sommerschlaffheit, gefolgt von der Herbstdepression bis zum Winterschlaf.

Oft ist Angst im Spiel. Da uns die Alternative verunsichert, da wir oft nicht wissen, was auf uns zukommt, versuchen wir den Status quo mit allen Mitteln zu rechtfertigen. Ein selbstsuggestives Versteckspiel findet statt: »Es geht nicht, weil ...«. So treten wir auf der Stelle und verfangen uns im Programm »Keine Wahl!«. Rainer Werner Fassbinders gelebte Logik in »Angst essen Seele auf«:

Um der Angst auszuweichen, entmachten wir uns und machen uns zum Spielball scheinbar auswegloser Selbst-Entmachtung.

Der scheinbare »Vorteil« dieser Selbst-Entmachtung: Die anderen, die Umstände sind schuld! »Freiheit bedeutet Verantwortlichkeit; das ist der Grund, weshalb die meisten Menschen sich vor ihr fürchten,« sagte einst George Bernard Shaw. Das selbst ernannte Opfer findet oft eine beeindruckende Zahl »rationaler« Gründe, die – allseits mit verständnisvoll-menschelndem Kopfnicken quittiert – ihm einfach *keine Wahl* ließen, als sich dem Diktat anderer bzw. der Verhältnisse zu unterwerfen. Wer jammert, hat daher einen weiteren Vorteil: Er hat immer Kollegen. Er ist nie allein. Jammern ist ein infektiöser, epidemischer Virus, an dem sich die Leute freiwillig anstecken. Einmütig kleinstmütig: Die Funktion des Jammerns als Sozialkitt ist nicht geringzuschätzen.

Die Gefährdung der Karriere, gar des Arbeitsplatzes gilt als Trumpf-As im beliebten Firmenspiel: »Wer ist hier das ärmste Schwein?« Außerdem sei es ja wohl »normal«, von irgend jemandem abhängig zu sein – und sei es nur aus Rücksicht auf die Familie. Im erregten Tonfall: »Sie haben gut reden; ich mache das ja nicht für mich, aber ich habe doch Verantwortung für meine Kinder.« Es ist nicht leicht, jemanden, der sich in seiner Opfer-Story selbstentmündigend eingerichtet hat, für den Gedanken zu öffnen, dass er das alles aus guten, hier nicht zu diskutierenden Gründen gewählt hat. Weil *er* es für richtig und wichtig hält, so zu handeln. Niemand steht an, über seine Gründe ein Urteil zu fällen. Aber er ist verantwortlich für die Konsequenzen.

Jeder, der heute neu wählen will, kann dies tun, er muss nur bereit sein, den Preis zu zahlen. Aber zahlt er ihn nicht auch schon heute? Anstatt sich also als Opfer der Umstände, als ohnmächtig zu fühlen, ist es wesentlich praktischer, die Preise zu vergleichen, um sich dann für das eine oder das andere zu entscheiden. Wie auch immer und warum auch immer Sie sich entscheiden, Sie haben damit bewusst die Verantwortung für Ihr Leben übernommen. Eine Verantwortung, die Sie ohnehin haben. Um wie viel besser ist es, sich ihrer bewusst zu sein! Das entscheidet die Selbst-Entmächtigten von den Selbst-Ermächtigten. Sie wählen selbst, zu welcher Gruppe Sie gehören wollen.

Konsequenzen wählen

Nicht immer wählen wir bewusst. Viel unbewusstes Wählen ist dabei. Unbewusst vor allem, da wir die Konsequenzen unserer Wahl *der Möglichkeit nach* alle mitgewählt haben. Wir werden kaum in jeder Situation alle Auswirkungen unserer Entscheidungen gedanklich vorwegnehmen können. Warten auf uns vielleicht noch mehr Schwierigkeiten als vor unserer Entscheidung? Manchmal erscheinen auch nur die Kosten der Informationsbeschaffung zu hoch. Aber eine Entscheidung ohne Risiko ist keine Entscheidung. Und es ist unpraktisch, darüber zu klagen, dass etwas Unerwartetes, Nichtkalkuliertes auftritt und unsere Pläne durchkreuzt. Erheblich praktischer ist es für ein stabiles Commitment, sich nicht vom Unerwarteten abhängig zu machen.

Nehmen wir ein rigoroses Beispiel zur Verdeutlichung: Ich erinnere noch sehr deutlich das Lamento einiger Führungskräfte aus der nordrhein-westfälischen Stahlindustrie, deren Arbeitsplätze seit dem Jahre 1992 massiv bedroht waren. Nun war es schon immer eine Illusion zu glauben, der Markt sei ein Alleskleber für Arbeitsplatzsicherheit. Wer zu Beginn der achtziger Jahre im Stahlbereich arbeitete, musste allemal wissen, dass er vor dem Hintergrund der seit Jahren schwelenden Stahlkrise von Arbeitslosigkeit bedroht war. Darüber zu klagen, dass dann genau dieser Fall eintrat, ist bestenfalls menschlich verständlich – intelligent ist es nicht. Das war prognostizierbar. Aber unabhängig davon: Wer als Angestellter im Unternehmen arbeitet, läuft *grundsätzlich* und immer Gefahr, seinen Arbeitsplatz zu verlieren. Das ist Teil des Spiels, das er gewählt hat. Ganz im Gegensatz zum Selbständigen. Dieser hat ein anderes Spiel gewählt. Er hat allerdings auch andere Risiken zu gewärtigen: keine Aufträge zu erhalten und damit ebenfalls arbeitslos zu werden. Aber auch diese Gefahr besteht eigentlich nicht; es besteht lediglich die Gefahr, dass man *diese* Arbeit nicht mehr ausführen kann.

Wem die Sicherheit als einzige Orientierungsboje im Fluss des Lebens gilt, dem wird es allerdings schwer fallen, sich für den Gedanken des Wählenkönnens zu öffnen. Es dominiert dann das Gefühl des Gefangenseins. Viele haben sich ihr Leben derart luxu-

riös ausmöbliert, dass es ihnen geradezu absurd erscheint, etwas davon aufs Spiel zu setzen. Die Ketten aus Gold binden ebenso wie die Ketten aus Eisen. Und in der Tat kann der Preis aus der Sicht des einzelnen außerordentlich hoch sein. Darum geht es mir hier auch gar nicht. Denn keineswegs will ich jemandem nahe legen, seinen Wohlstand und die Sicherheit stabiler materieller Verhältnisse zu opfern. Das Problem ist, dass viele nicht bereit sind, für die Auswirkungen ihres Festhaltens Verantwortung zu übernehmen, sie als Resultat ihrer Entscheidung anzuerkennen und die Unbeweglichkeit als Preis zu zahlen.

Die grundsätzliche Freiheit der Wahl haben Sie immer. Wenn Sie sich in der Verantwortung für Ihr Unternehmen fühlen, dann haben Sie diese Verantwortung gewählt. Sie können sie auch abwählen. Ob das moralisch oder unmoralisch, richtig oder falsch ist, steht hier nicht zur Debatte. Wenn Sie aber gewählt haben, dann sind Sie verantwortlich für diese Wahl, sprich: Sie haben die Konsequenzen zu tragen. Und es zerstört das Selbstwertgefühl, über diese Konsequenzen zu klagen. Es ist wie mit der Kindererziehung: sie ist nicht schwierig, aber es fällt oft schwer, mit den Ergebnissen zu leben.

Einsprüche

»Da habe ich wohl keine Wahl«, sagte Billy the Kid resigniert, als er in die Revolvermündung des Sheriffs schaute. Übertragen wir diese Szene auf unser Spielfeld für jene Leser, denen am Prinzipiellen liegt: »Zweimal habe ich jetzt Aufgaben abgelehnt, die mir die Unternehmensleitung angeboten hat. Kürzlich wurde mir wieder eine Aufgabe – diesmal im Ausland – angeboten. Wenn ich auch diese ablehne, bin ich für immer unten durch.« Eines jener berühmten »Angebote, die man nicht ablehnen kann«.

Kann er schon. Will er nicht. Unserer Führungskraft ist der mutmaßliche Preis zu hoch. Deshalb entschied er sich, anzunehmen. Zweifellos nachvollziehbar. Ob klug, mag ich hier nicht entscheiden, bin aber im Zweifel, ob es jemals klug ist, unter solchen nötigen Umständen »Ja« zu sagen. Aber selbst in extremen Fällen

müssen wir einräumen, dass derjenige, der eine bestimmte Rolle im Unternehmen übernimmt, dies aufgrund eigener Willensentscheidung tut. Unter Umständen muss er, wenn er ablehnt, einen hohen Preis zahlen. Aber eigentlich vergleicht er nur die Preise.

Oder der Banker, dem sein Unternehmen den Aufbau einer Niederlassung in den neuen deutschen Bundesländern anvertraut hat und der über die vielen Schwierigkeiten und seine innerfamiliären Probleme klagt: »Aber ich kann doch diese Aufgabe jetzt nicht einfach liegen lassen, wo ich doch gerade erst angefangen habe.« Doch, er kann. Aber er will nicht. *Anderes ist ihm wichtiger.* Niemand steht an, für jemand anderen zu bewerten, dass dieser oder jener Preis höher oder niedriger zu bewerten sei. Das ist ausschließlich eine Frage der persönlichen Werthaltung. Wofür der eine seinen Job kündigen würde, ringt dem anderen nur ein müdes Lächeln ab. Wenn Sie mit allen Umständen in Ihrem Unternehmen leben können, nur nicht mit der Tatsache, dass z. B. das Mutterunternehmen in den USA die Richtlinien diktiert, dann gibt es Hunderte von Jobs, wo das nicht der Fall ist. Da können Sie hingehen. Wenn Sie mit allen Umständen in Ihrem Unternehmen leben können, nur nicht mit der Tatsache, dass Ihnen beim kleinsten Umsatzeinbruch die Budgets zusammengestrichen werden, dann gibt es Hunderte von Möglichkeiten, wo das nicht passiert, ja Hunderte von Jobs, in denen Sie gar keine Budgets verantworten müssen. Grundsätzlich gilt:

Wer sagt »Ich kann nicht«, der will nicht.

Manager – wie der obengenannte – rechtfertigen ihre Versetzung in ein anderes Land gegenüber ihrer Familie oft genug damit, dass sie »keine andere Wahl« gehabt hätten. Ich will nicht Entscheidungsprozesse banalisieren, die persönlich oft als dramatisches Wechselbad der Gefühle erlebt werden. Tatsache ist aber: Wenn Sie sich so entschieden haben und was immer Sie auch empfinden, Sie haben die Interessen und Ansprüche Ihrer Familie abgewählt zugunsten der mutmaßlichen Ansprüche Ihres Unternehmens. Vielleicht bedroht diese Klarheit Ihr Rollenverständnis vom guten Familienvater. Vielleicht wollen Sie trotz Ihrer Absage an die

Belange der Familie als fürsorglicher Familienvater gelten. Da ist es nahe liegend, auf den bekannten Trick zurückzugreifen und sich und anderen zu erzählen, dass Sie doch letztlich keine Wahl gehabt hätten. Doch! Die hatten Sie. Sie wollen aber für Ihre Entscheidung nicht geradestehen. Wie Kinder, die glauben, nicht gesehen zu werden, wenn sie die Augen schließen.

Ein sichtlich entrüsteter Manager: »Sie haben gut reden. Ich habe hier am Ort ein Haus gebaut. Meine Kinder gehen hier noch zur Schule. Meine Frau hat einen kleinen Laden in der Nähe. Und außerdem: Wie soll ich denn mit meinen fünfzig Jahren noch ein neues Unternehmen finden? Die suchen doch alle nur Leute unter vierzig.« Ich nehme diesen Einwand ernst; und mancher Leser wird meine bisherigen Ausführungen als »theoretisch« etikettieren und milde lächelnd den akademischen Glasperlenspielen zurechnen.

Aber das Argument trifft daneben. Auch dieser Manager will den Preis nicht zahlen, wobei ich weit entfernt bin, ihm zu empfehlen, er solle das alles aufgeben. Viele indes haben sich im Laufe der Jahre derart mit Wohlfahrtsopiaten gedopt, dass schon allein das Festhalten an dieser Bequemlichkeit Zwänge auftürmt und die Freiheit der Wahl scheinbar völlig verschüttet hat. Aber konsequent gedacht: Dieser Mensch will das zwar alles nicht opfern, er ist aber auf der anderen Seite bereit, vielleicht täglich einen Beruf auszuüben, der ihm schon lange nicht mehr gefällt, und täglich mit einem Chef zu arbeiten, der ihm das Leben unerträglich macht. *Diesen* Preis will er zahlen, den anderen nicht. Das ist seine Entscheidung. Er kann auch eine andere treffen.

Gehen wir ins Extreme, und jeder prüfe sich selbst: Wer hindert Sie, den Traumjob als Segellehrer in der Karibik anzunehmen? Sie selbst ganz allein. Sonst niemand. Sie wollen auf die Annehmlichkeiten Ihres vollklimatisierten Sicherheits-Containers nicht verzichten. Und dagegen ist auch sicher nichts zu sagen. Aber beschuldigen Sie nicht Ihre Familie, die Umstände ... all das *können* Sie abwählen, wenn Sie wollen. Wenn Sie es nicht wollen und weiter so leben wie bisher, dann tun Sie es in dem Bewusstsein, es gewählt zu haben. Damit entfällt jede Grundlage der Schuldzuweisung und des »Ich kann ja nicht, weil ...« Seneca sagt: »Nicht

wollen ist der Grund, nicht können nur der Vorwand.« Hart, aber wahr? Nein: hart, also wahr.

»Jeder macht, was er will.« Was mit allgemeinem Chaos assoziiert wird und was auch die modische Chaostheorie nicht zur Ordnung beschönigen kann, ist tatsächlich so. Sie tun immer das, was Sie wollen, und niemals das, was andere wollen. Luthers berühmte Ausrede ist dann zu ändern: »Hier stehe ich, ich kann auch anders!«

Erwartungen anderer

Die Forderung des Chefs, den Umsatz im nächsten Jahr zu steigern, mag allgemeine Aufregung auslösen. Ungeachtet dessen entscheiden Sie selbst, ob Sie diesen Ansprüchen entsprechen wollen. Das können Sie tun oder lassen. Für beides sind Sie verantwortlich.

Die Erwartungen anderer sind die Erwartungen *anderer*. Das Drama beginnt erst, wenn Sie sich die Erwartungen anderer reflexhaft zu eigen machen. Gefallsucht und vorauseilender Gehorsam sind oft die desaströsen Folgen. Wenn Sie aber zwanghaft fürchten, dass Sie irgendein top shot nicht mehr mag und Ihnen Karrierechancen verbaut, machen Sie sich zum Spielball anderer, geben anderen Macht über sich. Sie verlagern Ihre Steuerungsinstanz nach außen. Und das ist das Ende der Selbstverantwortung. Sie sind nicht auf der Welt, um die Erwartungen anderer zu erfüllen.

Ein zweites Drama beginnt, wenn Sie die Erwartungen anderer abwerten. Das müssen Sie keineswegs tun. Denn alle im Unternehmen haben das Recht, Leistung oder Verhalten zu fordern. Meiner Erfahrung nach würden sich zwar die wenigsten Mitarbeiter erdreisten, z. B. in die Zahlenhochbauten der Kostenrechner hineinzupfuschen. Anders beim Vertrieb und Marketing: Da glauben die meisten Mitarbeiter, intime Kenntnisse zu haben und mitreden zu können. Kein Grund, sich aufzuregen! Selbstverständlich können sie sich einmischen und Erwartungen formulieren. Aber *Sie* entscheiden, wie Sie handeln.

Und bei der Forderung nach 20prozentiger Umsatzsteigerung unter widrigen Marktumständen? Die Antwort eines selbstverpflichteten Außendienstlers sieht so aus: »Natürlich bringe ich eine Umsatzsteigerung von 20 Prozent im nächsten Jahr. Dazu benötige ich unterstützend ein Budget von X, die Verkaufsförderungsaktion Y und Support vom Marketing Z. Sie wollen mir diese Voraussetzungen nicht zur Verfügung stellen? Dann gebe ich kein Commitment für 20 Prozent. Ich vereinbare nur das, was ich auch halten kann. Und bitte: Misstrauen Sie nicht meiner Leistungsbereitschaft!«

Jargon der Unverantwortlichkeit

Ich habe den Eindruck, dass die mehr oder weniger bewusste Weigerung zu wählen – gerade auch wenn die anstehende Wahl eigentlich keinen Aufschub duldet – im Wirtschaftsleben insgesamt zunimmt. Entscheidungen werden verschleppt. Aber Aufschub ist immer lächerlich. Der Versuch, alles auf einmal haben, nicht auf eine Alternative verzichten zu wollen, kostet: Aufschub ist der Dieb der Zeit. Das Verschlafen günstiger Gelegenheiten. Frustration. Inneres Hinundhergerissensein. Dabei wurde ja gewählt: die Unentschiedenheit. »Auch zum Zögern muss man sich entschließen«, sagt Stanislaw Jerzy Lec. Das eigentliche Problem ist wiederum die Weigerung, Verantwortung für die Konsequenzen der Unentschiedenheit zu übernehmen. Typisch für die Sprachmuster solcher Mitarbeiter sind Ausdrücke wie »Ich müsste ...«, »Ich sollte ...«, »Ich dürfte eigentlich nicht ...«.

Wer aber sagt »Ich sollte«, der hat noch nie getan. Er ersetzt das Handeln durch ein geschärftes Problembewusstsein, durch eine »klare Sicht« der Dinge. Sehr verbreitet bei Marktforschungs- und Marketing-Moderationen: *Mehr-wissen-wollen-als-zum-Handeln-nötig-ist*. Ein billiger Schlupfwinkel, um Verantwortung zu vermeiden. Die Energie fließt ins Erklären, ins interessante Wissen. Das Rasonieren gaukelt Handeln vor. Dadurch glaubt man, passiv bleiben zu können: Verstehen statt Bewegen. Die Folge: ein entschiedenes »Vielleicht!« Die unausgesprochene Selbstabwertung:

»Ich treffe immer die falschen Entscheidungen.« – »Ich werde nie exzellent.« – »Ich kann nicht entscheiden.« Diese Menschen machen sich selbst unglücklich. Denn *eine* Konsequenz hat die Unentschiedenheit immer: den Verlust der Selbstachtung. Keine noch so negative Auswirkung einer »Fehlentscheidung« kann diesen Preis aufwiegen.

Noch schlimmer sind jene im Unternehmen, die sich mit »Ich konnte nicht ...«, »Ich musste ...« oder »Mir blieb nichts anderes übrig« als Opfer der Umstände zu erkennen geben. »Ich will das ja nicht, mein Chef will es!« Das ist der Jargon des Hineingeratenseins. Diese Menschen machen *alle anderen* unglücklich. Sie haben das Bewusstsein der Wahlfreiheit verloren.

»... sind wir gezwungen«, sagt dann jener, der manipulativ oder bewusstlos seine Verantwortung verschleiern will. Auch das feige »Ich muss Ihnen leider sagen ...«: es ist außerordentlich schwierig, mit diesem Typ Mitarbeiter zu arbeiten, weil nach seiner Auffassung immer die Rahmenbedingungen im Unternehmen »schuld« sind und sich ändern müssen. Sie kommen nicht auf die Idee, sich selbst zu prüfen. Sie sehen nicht, dass sie selbst die Quelle ihrer Probleme sind. Sie sind z. T. nicht einmal bereit anzuerkennen, dass sie sich mit einer solchen Einstellung selbst schwer schädigen: auf den Schlachtfeldern des Konjunktivs.

Konzept »Versuchen«

Geradezu entlarvend ist in diesem Zusammenhang das Gerede von »Ich habe versucht ...« oder »Ich werde versuchen ...«. (Versuchen Sie mal, das Buch, das Sie gerade in der Hand halten, zuzuschlagen! Nein, Sie sollen es nicht zuschlagen; Sie sollen *versuchen*, es zuzuschlagen.)

Versuchen ist eine Einstellung, die Verantwortung vermeiden will. Konsequentergedacht gibt es kein Versuchen. Sie tun etwas, oder Sie lassen es sein. Es geht mir dabei hier nicht um die Sprachkonvention, sondern um die innere Einstellung, die nicht verantwortlich sein will. Es ist wie mit den »guten Vorsätzen«: nichts anderes als ein Selbstbetrug für das klare »Ich will es nicht!«. Ich

will eigentlich etwas anderes. Ich habe aber nicht den Mut, es gegenüber mir und anderen zuzugeben. Was ich wirklich will, tue ich. Das brauche ich mir nicht vorzunehmen.

Die Strategie »Versuchen« wird entsprechend häufig benutzt, um Passivität und mangelnde Entschiedenheit zu verschleiern. Meiner Erfahrung nach wird sehr oft dann von »versuchen« geredet, wenn jemand zu einer Forderung eigentlich »Nein« sagen will, aber die Konsequenzen der Klarheit fürchtet. Dann versucht er es halt. Viele sagen z. B. zu irgendeiner Zielvorgabe »Ja«, meinen »Nein« und antizipieren das Scheitern, bauen das Misslingen schon vorher (beim Tun) ein. Sie dürfen sich dann nicht wundern, wenn sie mit dem Konzept »Versuchen« extrem erfolgreich sind. Sie versuchen immer. Aber tun nie.

Als Reinhold Messner nach der gescheiterten Besteigung eines Himalaja-Berges (er entschloss sich wegen Sauerstoffproblemen 100 m unterhalb des Gipfels zur Umkehr) von einem Journalisten zum Versuch gratuliert wurde, antwortete er: »Ich habe es nicht versucht. Ich war nicht oben.« Keine Opfer-Story über widrige Umstände. Keine herzerreißende Geschichte über die ungeheure, aber letztlich erfolglose Anstrengung. Kein Mitleidheischen für den Einbruch des Zufalls. Ein klares »Ich war nicht oben«.

Die Wahl der Qual

Mir ist sehr wohl bekannt, dass in einem Kellergewölbe dieser Gedankengebäude der Zynismus lauert. Manchmal ist die Qual der Wahl eher die Wahl der Qual. Bei allen fundamentalen Gedanken dieser Art besteht die Gefahr, dass der Flickenteppich der Argumentation an den Rändern ausfranst. Auch werden nicht wenige Leser das bisher Ausgefaltete als Ketzerei eines unsozialen Gottseibeius entrüstet ablehnen. So mancher sieht gar den radikalkapitalistischen Pferdefuß herauslugen.

Wenn auch mancher glauben mag, er habe nur zwischen Pest und Cholera wählen können (meistens allerdings hatte er weitaus mehr Optionen): Tatsache ist, dass wir nur eines nicht wählen können: das Wählen.

In meinen Seminaren empfinden Teilnehmer die Denkfigur der Wahlfreiheit oft als Zumutung, gegen die sie sich mit Händen und Füßen wehren. Kaum habe ich die Idee entwickelt, sucht man Lücken im Modell, Widersprüche. Man verliert sich in der Bodenlosigkeit extremster existenzieller Situationen, um die universelle Geltung des Prinzips zurückzuweisen (wo es mir doch nur um die Nützlichkeit eines Gedankens geht). Sein Leben und seinen Tod habe man doch wohl nicht gewählt (viele so genannte »Naturvölker« und Weltreligionen sehen das ganz anders); auch bei der Krankheit könne man doch wohl nicht von einem Wählen sprechen (wo doch schon für die Schulmedizin im psychophysischen Grenzbereich die Selbstverantwortung zweifelsfrei ist). Wichtig ist aber nicht diese oder jene »wissenschaftliche« Meinung. Die Frage ist, ob ein Gedanke Sie in Ihrer Selbstverantwortung schwächt oder stärkt.

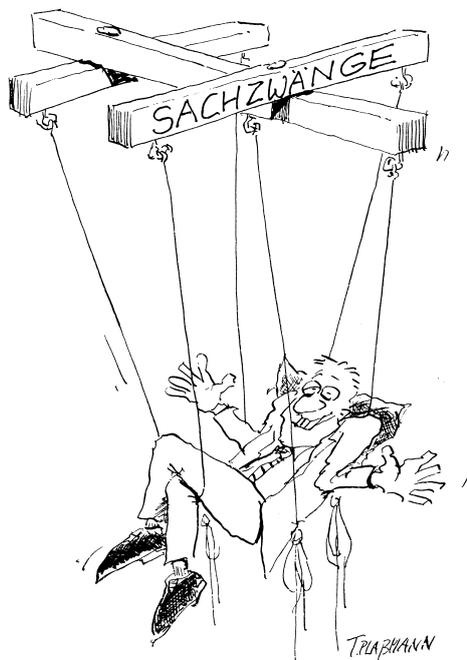
Sachzwänge? Menschenzwänge!

Aber es gibt doch Sachzwänge! Tatsächlich? Ist der Hinweis darauf nicht vielmehr eine Denkfaulheit, ein vorgeschobenes Argument, eine Ent-Antwortlichung? Oft genug muss der »Zeitdruck« die Rolle des bösen Buben spielen. Dass er selbstproduziert ist, dass er von individuellem Wählen getragen wird, dass dahinter nicht selten mangelnder Mut zum »Nein« steht – das wird verschwiegen.

Unter ökonomischem und zeitlichem Druck wird Wahlfreiheit allerdings kaum noch erlebt. Steven Brenner und Earl Molander konnten schon 1977 nachweisen, dass sich 43 Prozent der befragten Manager zu Praktiken gezwungen *fühlten*, die sie selbst zwar moralisch missbilligten, jedoch für nötig hielten, um den Erfolg ihres Unternehmens und somit auch ihrer eigenen Karriere nicht zu gefährden. »Manager, die gegen ihren Willen die Umwelt belasten«, stand richtungsgleich in einer bedeutenden Managerzeitschrift zu lesen. Unsinn! Nichts geschieht ohne Ihren Willen. Sie haben es gewählt.

Gerade wenn Führungskräfte die Wünsche und Ansprüche ihrer Mitarbeiter abweisen wollen, argumentieren sie häufig mit

»Sachzwängen«. Sie reklamieren die »äußeren Umstände«, um ihr »Nein« nicht zu verantworten. Oder sie waschen mit dem Verweis auf »Oben« ihre Hände in Unschuld: »Ich will das ja eigentlich gar nicht, aber ich habe ja auch einen Chef, und der zwingt mich dazu ...« Hier zwingt nur einer sich. Aber die Hände sollen sauber bleiben. Dass dahinter eine Wahlentscheidung steht, wird unterschlagen – aber auch vom Mitarbeiter in der Regel nicht klar konfrontiert.



Das Gerede von den Sachzwängen ist das Einfallstor für ganze Heerscharen von Zynikern. Das sind Menschen, die ahnen, dass sie selbst sich zwingen, dass der Sachzwang nur Verlegenheit ist, aber die das Gefühl des Leidens nicht zulassen. »Es ist schwer, etwas zu wissen, und zu handeln, als wüsste man's nicht.« (Wittgenstein) Der Großinquisitor in Dostojewskis »Brüder Karamasov« – an ihm kann man es sich klassisch veranschaulichen.

Zynismus ist eng verzahnt mit dem Burn-out-Syndrom, über das viel geschrieben wurde. Es werden sogar Seminare angeboten, um jenem schleichenden Prozess des inneren Ausbrennens vorzubeugen, der sich in sinkender Belastbarkeit und Produktivität, in Depressionen und gesteigerter Anfälligkeit für Krankheiten äußert. Dort spricht man von fehlender Anerkennung, Stress, schlecht organisierten Arbeitsabläufen, sozial-emotionaler Verarmung und Sinnlosigkeit; in einer Broschüre: »wenn jemand eine unhaltbare Situation aushalten muss, ohne ihr entfliehen zu können«. Opfer-Stories! Die wahre Quelle des Phänomens ist fehlendes Bewusstsein der Wahlfreiheit, nicht bewältigte (aber selbstgewählte) Autonomie-Einbußen. Das Gefühl, ausgeliefert zu sein, und nicht – wie es heißen müsste – sich ausgeliefert zu haben.

Doch wer sich ausgeliefert hat, kann das ändern, jederzeit. Er hat die Wahl, die Sachzwänge zu entlarven als das, was sie immer sind: Menschenzwänge. Menschen zwingen sich. Sich dies bewusstzumachen ist besonders wichtig in Zeiten, in denen man Unwahrhaftigkeit als »sachzwangreduzierte Ehrlichkeit« etikettiert.

Der Vollständigkeit halber: Wer in Unternehmen arbeitet, weiß, dass sich Wirtschaft für weite Teile der Mitarbeiter zum »Sachzwang« verfestigt hat. Für viele ist Freiheit nur ein Reklamewort; sie sprechen vom Maschinencharakter der Welt, den Kodierungen, den Apparaten, in denen der Einzelne im Rhythmus der Verhältnisse zuckt. Der Anpassungsdruck wird oft als übermächtig erlebt. Aber was *ist*, war nicht immer so. Und wird zukünftig auch wieder anders sein. Das sollte uns ermutigen, auch über *Veränderungen* und Weiterentwicklungen im Bereich der Wirtschaft nachzudenken – und nicht nur zu denken. Darauf gehe ich später ausführlich ein.

Destruktive Ideale

Alle Ideale haben eine hochgradig destruktive Spitze. Sie machen uns blind für das Mögliche, weil wir über Unerreichbares phantasierer. Gefühle von Wohlstandsbürgern, die ihren vollen Kleider-

schränk anseufzen: *Etwas fehlt immer!* So überschütten wir unsere Firma, unseren Chef, unsere Mitarbeiter mit Perfektionsidealen, denen sie dann nicht entsprechen. Heimlich rächen wir uns dafür, dass sie nicht so sind, wie wir sie haben möchten. Die Aufmerksamkeit kreist um die unerfüllte Erwartung. So, als seien die anderen auf der Welt, um uns glücklich zu machen. Viele basteln mit geradezu selbstzerstörerischer Wut an ihrem Überanspruch, um die Umstände und Bedingungen be- und anklagen zu können. Sie suchen ständig das Haar in der Suppe. Und viele setzen sich so lange kopfschüttelnd vor die Suppe, bis ein Haar hineingefallen ist.

Diese Leute nehmen sich und ihre »suchende«, latent unzufriedene Einstellung mit zu jeder neuen Aufgabe. Es ist erstaunlich zu sehen, wie Leute von einer Firma zur anderen wechseln, permanent auf der Suche nach der »richtigen« Arbeitsstelle, immer auf der Jagd nach dem idealen Job, ohne zu sehen, dass sie selbst das eigentliche Problem darstellen. Sie vergessen, dass sie selbst das Defizit gleichsam »mitbringen«. Irgend etwas fehlt für sie immer. Das Glas ist immer halb leer. Aber das Paradies sollten wir dorthin zurückbringen, wo es die Christen schon immer vermutet hatten: ins Jenseits.

Dies ist kein Plädoyer gegen einen Wechsel des Arbeitsplatzes oder des Unternehmens. Mancher sitzt jedoch einem Trugschluss auf: Er glaubt durch einen Jobwechsel etwas Größeres oder Besseres zu finden, als er schon kennt. Er träumt von Lebens- und Arbeitssituationen voller Befriedigung, Anerkennung und materiellem Wohlstand. Er packt seinen Koffer, verabschiedet sich von der alten Firma (nicht selten von seinen ehemaligen Arbeitskollegen beneidet) und wacht schließlich in einer anderen Firma auf – und da neben ihm ist das nämliche Selbst, unverändert, vor dem er floh. Er geht mit sich, wohin er auch gehen mag.

Wenn Sie glauben, durch die äußere Veränderung der Arbeitsumstände etwas zu finden, was Sie nicht in sich selber tragen, reisen Sie von sich selbst weg und verlieren sich im Äußeren. Doch Sie werden bald wieder die Umstände beschuldigen, die wiederum nicht so beschaffen sind, dass Sie sich wohl fühlen. Aber: *Kein Chef ist dafür da, Sie glücklich zu machen.* Wenn Sie mit Ihrer

Arbeits- und Lebenssituation unzufrieden sind, dann haben Sie vergessen, für Ihre Wahl Verantwortung zu übernehmen.

Wer so denkt, hat außerdem vergessen, dass immer etwas am Ideal fehlt. Er könnte die Arbeit, die er hat, zur einzig richtigen für sich machen. Aber das verhindert seine prinzipielle Suchhaltung. Schon bald hat er wieder das Gefühl, Entscheidendes zu versäumen. Dass das wahre Leben woanders stattfindet. Dass er am falschen Bahnhof steht. Wer außerhalb seiner selbst sucht, wird sogar den tollsten Beruf der Welt allenfalls für den zweitbesten halten. Suchen ist seine Einstellung. Nicht Finden. Nach einiger Zeit wird er weiterreisen: Reisen ist des Narren Paradies, sagt Ralph Waldo Emerson.

Bewusst wählen

Was das Wählen so schwer macht, ist der Verzicht auf die abgewählte Möglichkeit. Das ist die allen bekannte Situation der Entscheidungsneurose: Soll ich den Job in Hamburg oder den Job in München wählen? Soll ich mich für diesen oder jenen Bewerber entscheiden? Soll ich diese oder jene Marketingstrategie verfolgen? Soll ich die Produktpalette weiter diversifizieren oder konzentrieren? Torn between two lovers: Es muss zwischen verschiedenen Möglichkeiten eine Auswahl getroffen werden. Wählen bedeutet: Eine Tür ist zu! Schon allein das Wort »Verzicht« verursacht Übelkeit im Stimmungsklima des vergnügungssüchtigen Zeitvertreibs. Es riecht förmlich nach Sekundärtugend, vergangenen Zeiten.

Sehr verbreitet ist der Anspruch, alles auf einmal haben zu können, den Preis nicht zahlen zu müssen. »Ich will alles!« – »Wäre ja doch schön, wenn noch ...« Viel Energie wird dann investiert in Phantasien über die abgewählte Möglichkeit. Oder aber man wehrt sich gegen den Verlust der abgewählten Alternative, indem die abgewählte Seite (die bekannten sauren Trauben) herabgesetzt wird: »Das wäre es sowieso nicht gewesen!« – »Wer weiß, was mich da erwartet hätte!« Ein solches Handeln ist kein echtes Wählen. Zum Beispiel schwächen sich viele beruflich aktive Frauen

selbst, indem sie eine Frau, die »nur« Hausfrau ist, abwerten. Erst wenn wir die Alternative würdigen und uns dann in klarer Sicht zweier ernst zu nehmender Möglichkeiten für den einen Weg entscheiden, dann hat eine Entscheidung Kraft und Würde. Bert Hellinger schreibt dazu: »Verachten sie (die Menschen, R. S.) das nicht Verwirklichte, nimmt dieses von dem, was sie wählten, etwas weg. Es wird weniger. Würdigen sie das nicht Verwirklichte, obwohl sie es nicht wählen, dann fügen sie dem, was sie gewählt haben, etwas hinzu.« Es ist praktisch, so zu denken: Erst wenn wir beide Alternativen würdigen, hat eine Wahl Kraft. Sonst ist es keine Wahl, sondern Flucht. Den Preis bejahen fügt dem, wofür wir uns entschieden haben, etwas Wertvolles hinzu.

Sie wählen immer, ob Sie sich nun dessen bewusst sind oder nicht. Aber das bewusste Wählen ist es gerade, was der Wahl die Würde gibt. Echte Verantwortung erwächst also aus einer *Bewussten* Wahlentscheidung. Wie der Weise sagt: *Wähle, was Du tust, dann tust Du immer, was Du gewählt hast*. Ohne die Gewissheit jedoch, dass alle Arbeitssituationen Ergebnis meiner Wahlakte sind, kann »Frei-Willigkeit« nicht verstanden werden. John P. Carse schreibt: »Wer aber glaubt, spielen zu *müssen*, kann nicht *spielen*.« Es ist unmöglich, etwas zu wählen, wenn Sie *müssen*. Wenn Sie müssen, dann können Sie sich nicht dafür entscheiden. Wenn Sie glauben, keine Wahl zu haben, dann können Sie eine Verpflichtung nicht eingehen.

Wenn Sie sich als das Opfer der Umstände erleben, machen Sie andere verantwortlich, sind Sie nicht selbst verantwortlich. Dann wird Commitment für Sie immer ein Fremdwort bleiben. Commitment heißt: sich Ihrer Wahlfreiheit bewusst sein; sich bewusst sein, dass Sie alles, was ist, gewählt haben. Negativ formuliert: *Ohne das Bewusstsein von Wahlfreiheit kein Commitment*.

Mihaly Csikszentmihalyi hat in seinen Forschungen eindrucksvoll dargestellt, dass Arbeitszufriedenheit nur sehr bedingt aus den äußeren Rahmenbedingungen herzuleiten ist. Die eigentliche Quelle liegt woanders. Sie selbst sind die Quelle Ihrer Zufriedenheit, nicht Ihre Arbeit. Um Arbeitsfreude zu erleben, müssen Sie bereit sein, voll zu dem zu stehen, was *jetzt* ist, voll anerkennen, »Ja« sagen. Nicht weil das »richtig« wäre. Nicht weil

eine von außen kommende Instanz das als moralisch wertvoll ausgewiesen hätte. Sondern ausschließlich deshalb, weil Sie es gewählt haben. Und weil Sie sich Ihrer Wahl bewusst sind. Das – und nur das – ist der entscheidende Schritt zum Commitment.

Von meinem ersten Chef habe ich eine lakonische Frage gelernt, die er mir mit liebevoller Penetranz immer dann stellte, wenn ich wieder die Unvollkommenheit der Welt beklagte: »Was ist die Alternative?« Wenn sie »Nichts tun« hieß, wusste ich wenigstens, was ich nicht wollte.

Wenn für Sie am Ende dieses Kapitels also mehr Fragen offen sind als beantwortet, wäre das nicht unbedingt das Schlechteste.

Wollen

Ein Meister ist, der übt.

»Bei Robert habe ich oft erlebt, wie er wortlos vom Mittagstisch aufsteht, manchmal seine Lippen bewegt, an seinen Computer geht, etwas eingibt, manchmal ebenso wortlos wiederkommt, aber auch einfach wegbleibt.«

»Man kann sagen, Mike arbeitet jeden Tag 12 Stunden und mehr; man könnte aber ebenso behaupten, er arbeite überhaupt nicht.«

»Dr. Brettschneider – der würde auch noch zu seinem Windkanal rennen, wenn er sechs Richtige im Lotto hätte.«

»Ich kann mich noch gut an ihn erinnern – keine spektakulären Aktionen, aber beharrlich und ausdauernd. Ohne viel Aufhebens. Wie wichtig er war, wurde für viele erst so richtig spürbar, als er nicht mehr bei uns war.«

»Ganz klar: Tina Behnke – die hat mal ein Kleinflugzeug angemietet, um den Liefertermin bei einem Kunden einzuhalten.«

»Bei einem VW-Mitarbeiter habe ich einmal erlebt, dass er unvermittelt auf die andere Straßenseite überwechselte und dort die Scheibenwischer eines VW zurechtrückte.«

Ich habe Seminarteilnehmer eingeladen, mir Menschen zu schildern, die sie als »committed« bezeichnen würden. Das sind einige

Auszüge. Ich hätte noch viele anfügen können. In ihnen scheint etwas auf, was viel mit Energie, Konzentration, Entschiedenheit zu tun hat. Im Unterschied zur klassischen physikalischen Definition beschreibe ich diese Energie hier in Anlehnung an Aristoteles: »Energie ist das, was alles in Bewegung setzt.« Energie ist ein Prozess – kein Inhalt oder Ding. Wir können sie nicht direkt beobachten, wohl aber ihre Wirkung erleben. Sie ist in allem, was wir tun, gegenwärtig und entgeht daher oft unserer Aufmerksamkeit: »Das Offensichtlichste an der Energie ist, dass es nichts anderes gibt.« (Lawrence Blair)

Energie ist erlebbar. Ein Manager erinnert sich in einem Seminar an seinen ersten Chef: »Wann immer ich mit ihm sprach, hatte ich das Gefühl: Dies Gespräch ist jetzt wichtig für ihn. Ich bin jetzt für die nächste halbe Stunde sein wichtigster Gesprächspartner. Er war hoch konzentriert, präsent und wach. Und es war nicht gespielt, kein fake. Ich fühlte mich nach solchen Gesprächen immer bereichert, selbst wenn es manchmal hart zur Sache ging.«

Wir können diese Commitment-Energie in der Art und Weise erleben, *wie* Menschen etwas tun. Für sie scheint es keine anderen Beweggründe außerhalb ihres Tuns zu geben. Spielende Kinder sind dafür ein gutes Beispiel: Eltern wissen, wie schwierig es ist, in ein Spiel versunkene Kinder zum Essen zu rufen.

Üblicherweise reserviert man dies für Menschen, die Berufe mit günstigen äußeren Rahmenbedingungen ausüben: flexible Herausforderungen, große Freiräume, kreative Gestaltungsaufgaben. Die Glücksforschung, einerlei aus welcher Richtung sie kommt, widerlegt dies ganz eindeutig: Selbst bei Arbeiten, die von den meisten Menschen als langweilig, eintönig und unwichtig bezeichnet würden, gibt es immer wieder Personen, die Handlungsmöglichkeiten sehen, die andere nicht wahrnehmen, Fähigkeiten entwickeln, die andere ihnen niemals zugetraut hätten, und die ihre Tätigkeit dabei noch in vollen Zügen genießen. Offensichtlich ist es nicht der äußere Rahmen, sondern die Art des inneren Erlebens, die Einstellung, die die Erfahrung bestimmt. Wie ist diese Hingabe an die Aufgabe, wie ist Commitment möglich?

Strategien des Handelns

Ich lade Sie ein, auf einem Blatt Papier konkrete Defizite Ihres beruflichen Alltags aufzulisten: Was gefällt Ihnen nicht an Ihrem Job? Sie werden schnell einige Bedingungen gefunden haben, die schöner, besser, angenehmer, gerechter sein müssten. Vielleicht sind auch einige Defizite am »idealen Selbst« darunter: fehlende, aber erstrebte Fähigkeiten, Talente, Eigenschaften ...

Was ist zu tun, wollen Sie nicht nur die Hausmarke »Hoffnung« entkorken? Drei Möglichkeiten möchte ich anbieten, wie diese Defizite aufzulösen sind. Die erste ist die wichtigste: *Ändern Sie etwas.*

Geben Sie sich nicht mit dem Status quo zufrieden. Übernehmen Sie die Initiative. Seien Sie im besten Sinne »unangepasst«, und setzen Sie sich für Ihre Interessen ein. Von angepassten Jassagern haben wir in den Unternehmen genug: jene, die das »Please the boss!« und den vorausseilenden Gehorsam bis zur Selbstauslöschung perfektioniert haben. Das höchste Maß Ihrer Loyalität gegenüber Ihrem Unternehmen ist es, dass Sie sich einsetzen für die Änderung dessen, was Sie stört.

Unsere Handlungsroutinen, unser Betriebswissen und das »Funktionieren« haben bei den meisten Menschen im Unternehmen jedoch die Einstellung verfestigt, dass das Arbeitsleben, so wie sie es erfahren, notwendig und »natürlich« sei. Noch weit darüber hinausgehend werden normative Orientierungsmuster, wie etwa die Sinnrichtung »Überbieten« oder die Denkfigur »Oben-Unten«, gleichsam als anthropologische Konstanten aufgefasst und fraglos akzeptiert. Mitarbeiter begreifen sich oft nicht als »Wirkende« im schöpferischen Sinne, nicht als Gestalter der gesellschaftlichen Wirklichkeit von Wirtschaft.

Alles gegenwärtige »So-Sein« ist aber nicht so selbstverständlich, wie es scheinen mag. Wollen wir das Gegenwärtige nicht einfach hinnehmen und uns als passiv und ohnmächtig erleben, so ist es hilfreich, diese scheinbare Selbstverständlichkeit in Frage zu stellen. Das strukturell unbeweglich Gewordene muss zurückverwandelt werden in das, was es eigentlich ist: Problemlösungen in der Zeit. Alles Gegenwärtige erweist sich als geschichtlich ge-

wachsen, als Entscheidung und Schöpfung von Menschen unter ganz bestimmten historischen Bedingungen. Und ist insofern auch immer wieder von Menschen veränderbar. Das, was ist, ist nur eines unter möglichen. In Abwandlung eines bekannten Adorno-Zitats: »Nur der, der sich die Gegenwart *auch* als eine andere denken kann als die existierende, verfügt über Zukunft.«

Mir ist natürlich bekannt, dass in vielen Unternehmen ein mehr oder weniger verdeckter Kampf gegen die Unangepassten, die Querdenker, die Unbequemen läuft. Der Mitarbeiter, der voll motiviert und aus eigenem Willen heraus handelt, wird als »eigenwillig« häufig eher schief angesehen. Ich fordere hier aber nicht die reflexhafte Rebellion, die den anderen gleichsam »braucht«, um sich an ihm in einer Art Gegenanpassung zwinghaft abzuarbeiten. Ebenso wenig meine ich blinden Zorn oder die weit verbreitete Fundamentalopposition: grundsätzliches Dagegen-Sein. Ich meine das konsequente »Bohren harter Bretter«, das Max Weber einst beschrieb. Das beharrliche Verbessern von tausend kleinen und großen Problemen, Belastungen und Schwierigkeiten. Warten Sie nicht, dass andere das für Sie erledigen. Es sind *Ihre* Defizite, die Sie vor dem Hintergrund *Ihrer* Werte und Interessen als Mangel empfinden. Also sind Sie auch derjenige, der etwas daran ändern kann. Manchmal ist es hilfreich, die »innere« Stellenbeschreibung mit der Stellenbeschreibung auf dem Papier zu vergleichen. Wenn sie einander nicht entsprechen, ist es an der Zeit, die auf dem Papier zu verändern.

Vielleicht denken Sie nun leicht abfällig: »Gut gebrüllt, Löwe! Aber ich habe schon oft probiert, etwas in meinem Unternehmen zu verändern; da tut sich nichts.« Alles gesagt, aussichtslos, ein hoffnungsloser Fall. Dann bleibt eine zweite Handlungsmöglichkeit: *Verlassen Sie das Unternehmen.*

Wenn Ihnen etwas wirklich wichtig ist und es besteht keine Chance, es in dieser Firma zu erreichen, dann besteht kein Grund auszuharren. Im Gegenteil: Es gibt so viele Unternehmen, die interessante Spielfelder bieten und vielleicht gerade für Sie das geeignete zur Verfügung stellen können. Es gibt so viele Tätigkeiten mit herausfordernden Chefs, mit freundlichen Chefs, ohne Chefs, mit großen Freiräumen, bei bester Bezahlung, ohne Ter-

mindruck, an wunderschönen Wohnorten, mit kompetenten Mitarbeitern usw. Niemand hat etwas davon, wenn Sie zähneknirschend in Ihrer Duldungsstarre verharren: das Unternehmen nicht, weil es sich mit einem lauen Mitarbeiter verhält wie mit einem faulen Apfel im Korb. Ihre Familie nicht, weil Ihre latente Unzufriedenheit sicher auch dort spürbar wird. Vor allem aber Sie selbst nicht: Sie verschleudern Ihre Lebenszeit.

Ich habe in einem Unternehmen, das seit Jahrzehnten zu 100 Prozent in Familienbesitz ist, einige Vorstandssitzungen moderiert – bis mir klar wurde, dass die Erwartungen einiger Vorstände absurderweise darauf hinausliefen, dass das Unternehmen *nicht* der Familie gehören sollte. Die Vorstände waren nicht bereit anzuerkennen: *Was ist, ist*. An irgendeinem Punkt ist es vorbei mit dem Ändern. Es gibt Lebensumstände, die sich jetzt und von einem einzelnen nicht ändern lassen, die anzuerkennen sind, will man nicht zum Michael Kohlhaas werden. Dann regiert die normative Kraft des Faktischen. Dann stehen wir vor der Entscheidung, ob wir mit dem, was ist, leben können oder besser gehen sollten.

In dieser Situation mögen Sie spontan reagieren mit dem Satz: »Ich kann nicht gehen!« Dahinter verbirgt sich etwas anderes: Sie *wollen* nicht. Anderes ist Ihnen wichtiger. Sie *wollen* den Preis des Wechsels nicht bezahlen. Und dazu ist nichts zu sagen. Niemandem steht es an, die Gründe Ihres Bleibens zu bewerten. Aber dann ist Ihnen Ihr Beschwerdepunkt auch nicht wirklich wichtig. Jedenfalls nicht so, dass er Sie handeln lässt, dass Sie die Angst vor dem Risiko überwinden.

Was wäre, wenn Sie völlig aussteigen würden? Was würde schlimmstenfalls passieren? Erwartet Sie die Arbeitslosigkeit, fürchten Sie Statusverlust, einen Karriereknick? Würden Sie die Selbstachtung verlieren, weil Sie glauben, versagt zu haben? Ich argumentiere hier nicht moralisch. Mir geht es um die Definition des Preises. Es ist die Angst vor Unbekanntem, die uns davon abhält, Veränderungen zu riskieren. Nichts hypnotisiert Menschen mehr als die eigene Ängstlichkeit. Der Weg aus der Angst aber geht immer durch die Angst hindurch. Es ist sogar wahrscheinlich, dass an dem Punkt, an dem wir die meiste Angst ver-

spüren, unser größter Schatz begraben liegt: das Gefühl heiterer Gelassenheit und Zwanglosigkeit; das Gefühl, nicht etwas tun zu *müssen*, sondern nur das zu tun, was wir wirklich *wollen*.

Wenn Sie nun aber zu sich sagen: »Ja, da gibt es zwar einiges, was für mich in diesem Unternehmen nicht in Ordnung ist, aber deshalb will ich es nicht verlassen«, dann können Sie immer noch wählen: Ihre *innere Einstellung*. Sie können vielleicht nicht den Wind bestimmen, aber Sie können die Segel richten. Wer eine unerfreuliche Situation also nicht ändern kann, sollte wenigstens so intelligent sein und seine Einstellung ändern. Selbstverständlich können Sie sich auch weiter als Opfer beklagen. Aber praktischer ist eine andere Möglichkeit: *Lieben Sie, was Sie tun!*

Machen Sie Ihre Arbeit mit Liebe und Hingabe! Nicht weil der Job so toll ist, die Rahmenbedingungen optimal sind oder irgendeine von außen kommende Instanz gesagt hat, wie wertvoll die Aufgabe ist. Sondern ganz einfach darum, weil Sie ihn gewählt haben. Aus keinem anderen Grunde. Jammern und nichts an der Sache tun, immer auf das starren, was fehlt – damit ziehen Sie sich selbst herunter: Wer sich beschwert, macht sich schwer. Tun Sie das, was Sie tun, mit Begeisterung und Enthusiasmus. Enthusiasmus kommt vom griechischen »en theos« = eins mit Gott, etwa: »mit der Energie Gottes«. Sagen Sie ein volles »Ja!« zu Ihrem Handeln.

Oder lassen Sie es ganz.

Im London der frühen 1970er Jahre konnte man auf T-Shirts diese Dreistufigkeit bündig zusammengefasst lesen:

Love it, leave it or change it.

In einigen Unternehmen ist dieser Satz eine gängige Sprachmünze. Allerdings wird sie nicht selten zynisch verkürzt zu »Love it or leave it«. Man begibt sich damit eines der wichtigsten Mitarbeiterpotenziale: der Fähigkeit zur Kreativität und Innovation. Man unterdrückt den Wunsch, zu verändern, zu verbessern, zu gestalten.

Der Becker-Faktor

Mancher Leser wird das Pathos fürchten, das er hinter den letzten Absätzen zu fühlen meint. Manch anderer hört gar die Sphärenklänge esoterischer Selbstfindungsfolklore. Lieben – das klingt nach Ambra-Therapie, extraterrestrischer Weizenfeldforschung und Reinkarnations-Gymnastik. In der Tat ist Lieben im Deutschen eine sprachliche Peinlichkeit, in der inszenierten Schein-Sachlichkeit des Geschäftslebens geradezu verpönt. Akzeptieren ja, aber doch nicht gleich Lieben! Mit Lieben ist hier gemeint: *etwas mit ganzem Herzen tun*. Die in unseren Unternehmen zum Prinzip gewordene Halb-Herzigkeit abwählen. Voll bei der Sache sein. »Denn nichts ist für den Menschen als Menschen etwas wert«, rief Max Weber seinen Studenten zu, »was er nicht mit Leidenschaft tun kann.«

Was hier gemeint ist, wird vielleicht deutlicher durch eine Aussage Boris Beckers – in seinen besten Zeiten zweifellos ein personifiziertes Commitment. Wie keinem vergleichbaren Spieler konnte man ihm ansehen, ob er mit ganzem Herzen bei der Sache war. Als er zu einem frühen Höhepunkt seiner Karriere (1989) die unter widrigen Umständen durchgeführten US Open in Flushing Meadow gewann, sagte er anschließend in einem Interview: »Du musst dieses Turnier lieben, wenn du hier gewinnen willst. Du musst es lieben trotz des Fluglärms über dir, du musst es lieben trotz der hysterischen Zuschauer, trotz des Betonkessels und trotz der Affenhitze. So wie Jimmy Connors es achtzehn Jahre lang geliebt hat. Wenn du es nicht lieben kannst, gehst du besser vom Platz.« Becker sieht auch das, was fehlt; er kann sich sicher auch idealere Arbeitsbedingungen vorstellen; aber er weiß, er kann nur gewinnen, wenn er die Umstände als Teil des Spiels voll anerkennt, wenn er keine Energie ins Jammern bindet. Energie, die ihm zum Sieg fehlen könnte. Das ist der Becker-Faktor: die Fähigkeit, sich voll auf das Hier und Jetzt zu konzentrieren und keine Energie zu vergeuden. Etwas aus vollem Herzen tun. Auch in klarer Sicht der Dinge, die nicht in Ordnung sind.

Oder Jürgen Klinsmann, der bei dem »Freundschafts«-Spiel gegen Uruguay (Okt. 1993) nach einigen Faustschlägen eines



Gegners hinter dem Rücken des Schiedsrichters zu Boden ging. Nach dem Spiel der Reporter empört: »Was sagen Sie dazu?« Klinsmann, entspannt und nüchtern: »Das passiert mir auf dieser Position immer wieder. Es wäre unsinnig, mich darüber aufzuregen. Ich finde das auch nicht gut, aber es gehört heute einfach zum Spiel dazu.« Um nicht missverstanden zu werden: Dies ist kein Freibrief für Unfairness. Wir müssen alles tun, um so etwas zu verhindern. Wenn es aber aus den verschiedensten Gründen so ist, wie es ist, dann können wir es wählen oder abwählen, ob es uns gefällt oder nicht. Es ist einfach unintelligent, darüber zu klagen, dass es »eigentlich« anders besser wäre.

Damit soll nicht der Gottespakt mit den bestehenden Verhältnissen geschlossen, unhaltbare Zustände beschönigt werden. Es geht nicht darum, passiv zu bleiben, eine graue Realität rosarot anzumalen oder sie mit einem mechanischen »Think positive!« ins lächelnde Achselzucken umzulügen (obwohl man dem Positiven damit unrecht tut: »positiv« kommt vom lateinischen »positum« = das Ganze, also auch das Negative sehen und abwägen). Aber es

gibt den Punkt, an dem Sie – mindestens zeitweise – die Macht dessen, was ist, anerkennen müssen. Das gilt nicht nur für B. B., nicht nur für die »Grand Slams« Ihres Arbeitslebens.

Einige von Ihnen werden sagen: »Ich kann es mir nicht leisten, diesen Job zu verlieren.« Aber:

Arbeit macht Spaß oder krank.

Wenn Sie Ihren Job nicht lieben, können Sie es sich nicht leisten, ihn zu behalten.

Die Kraft der Liebe

Der »Amateur«, vom lateinischen »amare« = lieben hergeleitet, ist jener, der liebt, was er tut. Durch die zunehmende Verwöhnung durch äußere Belohnungen und Ersatzdrogen hat sich ein abfälliger Halbschatten auf diesen Begriff gelegt. Ist nun der Amateur hoffnungslos naiv, oder ist er, überblickt er seine persönliche Glücksbilanz, nicht doch der wahre Profi? Ein im Bereich Fördertechnik arbeitender Mitarbeiter der Kali und Salz AG bringt es auf den Punkt: »Ich würde meine Arbeit auch machen, wenn ich nicht meine Familie ernähren müsste. Es macht mir einfach Spaß.«

Liebe ist, was Liebe tut. Liebe ist Handeln, ist Aktivität. Liebe ist kein Gefühl, das uns überwältigt, sondern eine Entscheidung, die uns verpflichtet. (Ich meine hier nicht die situative Bewusstseinsstrübung des Verliebtseins.) Die Liebe zu einer Sache oder einem Menschen wird häufig als etwas Spontanes gedacht, das »geschieht«, manchmal sogar gegen den Willen. So möglich das in einer Beziehung sein mag – Lieben fordert all das, was Voraussetzung für jedes befriedigende menschliche Tun ist: Disziplin, Geduld und Ausdauer. Wäre Liebe ein Gefühl, wären die vielen lieblosen Handlungen von Menschen, die behaupten, sie liebten, unerklärbar.

Die Liebe ist mithin nicht zu entbinden vom Willen. Wenn Sie wirklich lieben, so deshalb, weil Sie lieben *wollen*. Es geht also auch immer um bewusst eingesetzte, gewollte Energie.

Selbstverpflichtung

Viele Menschen sprechen in diesen Zusammenhängen von Pflicht. Das ist respektabel. Meint aber etwas anderes. In der Pflicht gibt es keine Liebe. Im Begriff der Pflicht ist jener Aspekt der Gefangenschaft, der Unfreiheit, des Sich-Beugens vor der moralischen Norm, die den einzelnen langfristig innerlich zerstört. Es ist immer ein Körnchen Hass darin auf dasjenige oder denjenigen, die uns – scheinbar – hindern, unser Leben selbstbestimmt zu leben. Zwar hat niemand so viel Macht über uns, aber oft möchten wir ihm die Verantwortung dafür zuschieben und lassen uns nicht selten insgeheim auszahlen. Jeden Tag ein bisschen. Im Unternehmen zählen wir dann zu den Betriebsstatisten. Solange wir uns gezwungen sehen, etwas zu tun, weil es unsere Pflicht ist, lieben wir es nicht.

Konsequent gedacht gibt es gar keine Pflicht. Eine etwas vollmundige Behauptung, ich weiß. Aber jede von außen kommende Pflicht steht Ihnen zur Wahl. Wenn Sie dann »in der Pflicht sind«, haben Sie sie selbst gewählt. Sie ist dann immer Selbst-Verpflichtung, wenn sie auch von Ihnen vielleicht im Kontext von Zwang und Unfreiwilligkeit erlebt wird. Sie haben sich dann meistens entschieden, diese Selbstverpflichtung nicht zu mögen. Aber Sie übersehen die Tatsache, dass Sie *Ihre Wahl* nicht mögen. Und dass Sie sich anders entscheiden können.

Führungskräfte glauben bedauerlicherweise oft, sie seien in der Pflicht, ihren Mitarbeitern zu sagen, was sie tun oder lassen sollen. Was sie Pflicht nennen, manchmal sogar Verantwortung, ist Teil jener Dressur- und Überlegenheitskonvention, die sie anbeten. Daraus resultieren hochgradig angepasste, unterzuständige und obrigkeitshörige Ausführungslakaien, über deren Mittelmäßigkeit man sich in den Führungszirkeln beschwert bzw. lustig macht. Um sie »auf Trab zu bringen«, werden dann vielfältige Ansporninstrumente erdacht, deren Konsequenzen ich an anderer Stelle beschrieben habe.

Gehen wir noch einen kleinen Schritt weiter, so ist unter dem Pflichtbegriff eine weitere Illusion verborgen: »Ich tue das doch nur für dich!« Aus dem Kontext der Selbstverantwortung heraus:

Sie haben noch nie etwas für einen anderen getan. Dem anderen mag Ihr Handeln nutzen. Es mag ihn fördern und stärken. Aber im Grunde handeln Sie, weil *Sie* es für richtig und wichtig halten, so zu handeln. Weil Sie es gewählt haben. Weil Sie sich dafür (und nicht für andere Verhaltensweisen) entschieden haben. Weil es Ihren Werten und Normen entspricht.

Handeln erfüllt immer ein Bedürfnis. Es ist immer *eigennützig*. Damit möchte ich niemanden herabsetzen, der anderen Menschen hilft. Aber dieses Helfen empfängt seine Kraft nicht von außen, nicht aus dem Wofür, sondern aus dem Woraus. Für das Wohl anderer kann man sich – Herbert Witzgenmann hat darauf immer wieder hingewiesen – aus den heuchlerischsten Motiven einsetzen. Wenn Sie sagen, Sie machen etwas z. B. für Ihre Kinder, dann ist das falsch und kraftlos. Sie handeln so, weil Sie sich zu den Folgen Ihrer Wahlentscheidung verantwortlich bekennen. Und genau das ist zu würdigen! Nicht die Nummer »Deinetwegen«, die ohnehin nur auf eine verkappte Schuldzuweisung bzw. Ausbeutung hinausläuft. Ein Manager erzählte, nachdem er über diesen Gedanken nachgedacht hatte: »Mein Sohn hat mich einmal



sehr beschämt, als ich meine zunehmende berufliche Belastung mit den Worten entschuldigte: »Ich tue das doch alles für euch«, und er mir antwortete: »Nein, Papa, Du tust das für Dich.«

Die einzige Organisation, für die wir alle arbeiten, heißt »Ich«. Damit ist keine Rücksichtslosigkeit legitimiert. Damit ist keine Asozialität entschuldigt. Und es wäre ein Trugschluss zu glauben, eine solche Haltung sei kalt und gefühllos. Das gerade Gegenteil ist der Fall. All unsere Bosheit gründet in unserer Sucht, andere zu beherrschen: z. B. durch erpresserische Wohltaten, die ihnen Dank abnötigen und sie von uns abhängig machen. Mit dem »Ich« ist vielmehr der Punkt beschrieben, den die Ethikforscher schon lange kennen: »Ethik hat nur dann eine Chance, wenn sie auf Egoismus setzt. Denn nur eine solche Klugheitsmoral überfordert den Menschen nicht.« Mag es in Ihren Ohren auch noch so unsympathisch klingen. Nur eine solche Klarheit ermöglicht Selbstverantwortung. Also tun Sie, was Sie tun. Und erwarten Sie keinen Dank.

Es ist mithin Selbstbetrug (oft auch erpresserische Absicht), wenn Sie meinen, Sie täten etwas für den anderen, für den Chef, für das Unternehmen. Dann leugnen Sie Ihre eigene Verantwortung. Alles, was Sie tun, tun Sie für sich selbst. »Selbstloser Einsatz?« – Ich habe nie gewusst, was damit gemeint sein könnte.

Ich-Stärke und Individualismus werden in Deutschland schon seit jeher als degenerativ und unsozial bewertet. Dass sie auch mit Freiheit, Kreativität und Verpflichtung einhergehen können, dass einsichtsvoller Individualismus nicht identisch ist mit Rücksichtslosigkeit, dass Marktwirtschaft einer Machtwirtschaft gerade entgegengesetzt ist – all das ist eher eine amerikanische Denktradition. In einer Zeit, in der in Deutschland wieder überall die restaurative Falle klafft, wo es Zeitgeist ist, einen »überzogenen« Individualismus als Werteverfall und Erosion gesellschaftlicher Stabilität zu denunzieren, wo aufs neue eine formierte soziale Kontrolle die sinnstiftende »Gemeinschaft« über die angeblich sinnlose »Gesellschaft« stellen will, kann es nicht deutlich genug gesagt werden: Das »alte« Unternehmen mit seinen festgefühten Struktur- und Integrationsmustern ist nicht zu bewahren. Es ist unter veränderten Bedingungen neu zu entwerfen. Und diese

Rekonstruktion muss getragen werden vom Vertrauen in die Ich-Kultur. Nur so sind Selbstverantwortung und Selbstverpflichtung in Gemeinschaften denkbar. Das muss man nicht mit »sozialer Kälte« verwechseln. Es kommt darauf an, den Denkraum in den Unternehmen so zu verändern, dass Selbstverantwortung ermutigt wird. Das hat nur wenig mit Rhetorik zu tun. Viel mit Führung.

Das Geheimnis der Motivation

Die modernen Unternehmen sind in keiner Angelegenheit so blind wie in der Frage nach den Antriebskräften der Menschen. Da mag man technische Gewalten entfesseln: hinsichtlich der Quellen subjektiver Kraft herrscht größtes Nichtwissenwollen. Woher kommt leidenschaftliche und anhaltende Energie? Ganz sicher nicht von äußeren Anreizen wie Prämien, Incentives, Boni, Lob und Tadel oder anderen Drogen. Wenn wir solche Stimuli nehmen, mögen wir vorübergehend genug Energie spüren, aber kaum dass die Wirkung nachlässt, fallen wir in unseren früheren Zustand zurück und werden von innerbetrieblichen Rauschmitteln immer abhängiger. Langfristig zerstört es die lebendige Energie in uns. Was auf diese Weise treibt und antreibt, ist auch das, was her austreibt.

»Commitment ist«, so der Coca-Cola-Manager Robert W. Woodruff, »wenn es dir egal ist, wer die Lorbeeren erntet.« – »Ganz schön blöd«, denkt es jetzt bei manchem, und dennoch meint es etwas Richtiges: Wer handelt, um dafür belohnt (oder mindestens nicht bestraft) zu werden, ist gleichsam nicht »bei sich«, sondern abhängig vom Lob und Tadel anderer und gibt damit anderen Macht über sich. Er liefert sich aus an Zuckerbrot und Peitsche. Wer Arbeit für die Tribüne inszeniert, muss damit rechnen, dass die Daumen nach unten zeigen. Und wer sein Commitment vom Applaus der Umwelt abhängig macht, ist eine arme Socke. Er wird dabei vielleicht alt, aber nie erwachsen.

Wenn Sie jemand motivieren kann, dann kann er Sie auch demotivieren. Dann laden Sie alle möglichen Leute ein, über Ihre Lebensqualität zu bestimmen. Andere haben dann Macht über Sie.

Und Ihr Selbstrespekt bleibt auf der Strecke. Es ist daher außerordentlich wichtig, selbst die Verantwortung für die Energie und die Freude an der Arbeit zu übernehmen. Und sich nicht »motivieren« zu lassen. Nur wenn Sie selbst die Verantwortung für Ihre Motivation übernehmen, lassen Sie sich nicht von den Umständen, den Kunden, den Kollegen, kurzum: den anderen, demotivieren.

Jede andere Motivation als die, mit Hingabe zu tun, was Sie gewählt haben, landet mit mechanischer Sicherheit in Frustration, Demotivation und betriebsinternem Drogenhandel. In mehr oder minder großem Umfang hat jeder solche sachfremden Motive. Sie jedoch zu verstärken kann weder in Ihrem noch im Interesse des Unternehmens sein. Schon mittelfristig sinkt die Leistungsbereitschaft. Der Motivationsfaktor »Angst« (vor dem Verlust der Prämie, der Anerkennung, der Karrierechancen, des Arbeitsplatzes) wirft seinen bleichen Schatten. So lassen sich allenfalls Galeeren kommandieren.

Energie, dynamische Kraft und Intensität sind mithin nur als »eigenwillige« Handlung denkbar, niemals als abgeleitete, fremd- oder außengesteuerte, angereizte Handlung. Wo erlebte Wahlfreiheit ist, da ist Energie.

Der eine oder andere von Ihnen wird sich vielleicht noch leise an den Energie-Erhaltungssatz aus dem Physikunterricht erinnern. Er besagt, dass die Summe aller Energien konstant bleibt, also Energie weder aus dem Nichts entstehen noch ins Nichts vergehen kann. Energie kann nur umgewandelt werden. Seit der Quantentheorie ziehen viele Forscher daher den Begriff der »Wechselwirkung« dem Begriff der Energie vor. Und genau diese Wechselwirkung passiert am Arbeitsplatz, ja in jeder Lebenssituation. Tun Sie etwas mit Liebe und Hingabe, erleben Sie dadurch Glück und Zufriedenheit *im selben Maße*. Sie können natürlich Ihre Aufgaben auch mit halber Energie erledigen; das Ergebnis wird entsprechend sein: halbherzige Ergebnisse, Freudlosigkeit, Mittelmaß. Das ist das Geheimnis der Motivation:

*Sie erhalten das vom Leben zurück,
was Sie selbst in jedem Augenblick hineingeben.*

Die Beatles texteten auf ihrem legendären White Album: »All the love you take is equal to the love you make.« Es ist leicht, das als naive Flower-Power-Romantik abzutun; was es sagt, ist: Wir sind verantwortlich für alles Glück – auch alles berufliche Glück –, das uns in dieser Welt »widerfährt« (wie unverantwortlich doch unsere Sprache ist). Wir sind unsere eigenen Resonanzkörper. Nur das, was wir geben, erhalten wir zurück.

Arbeiten, um zu leben?

Wann spüren wir diese Energie? Wenn wir uns beim Einschlafen freuen, dass wir am nächsten Morgen weitermachen dürfen. Und wenn wir dieses Gefühl nicht für das Hobby reservieren, sondern für unsere ganze Lebenszeit. Denn etwas aufzuteilen in das, was ist, und das, was sein sollte, ist die trügerischste Weise, sein Leben zu leben.

Aber genau dies tun viele. »Arbeiten Sie, um zu leben, oder leben Sie, um zu arbeiten?« Im Kampf zwischen Theke und Stammtisch um die geistige Lufthoheit wird diese Frage meist barsch zur Seite gewischt: »Ist doch klar: Ich arbeite, um zu leben.« Wenn man genauer hinschaut, wird meist deutlich, dass die Arbeitszeit als fremdgesteuerte Zeit, nicht selten als »abgekauftes Leben« empfunden wird. (Diese Atmosphäre lebt noch in der Personaler-Sprache weiter: bei der Vergütungspolitik sprechen sie von »Entschädigung« oder auf neudeutsch »compensation«; die Volkswirtschaftslehre kennt noch den Begriff des »Arbeitsleids«.) Die Energien werden dann am Unternehmen vorbei in die Privatsphäre investiert. Das vertrackte »um zu« wird mentalitätsbestimmend: arbeiten, um – danach – zu leben.

Ist das praktisch? Es ist extrem unpraktisch! Stellen Sie sich vor, wie viel Lebenszeit Sie an Ihrem Arbeitsplatz verbringen. Wer hier die Lust verloren hat, der ist verloren. Wenn Sie Ihren Job nur mit 60 Prozent Ihrer Energie machen, betrügen Sie sich selbst um gelebtes Leben. Wenn Sie an Ihrem Schreibtisch sitzen und von Hawaii träumen, sind Sie weder an Ihrem Schreibtisch noch auf Hawaii. Sie werden krank oder destruktiv, oder beides. Sie tun *für*

sich das Beste, wenn Sie Ihr Bestes geben. Dann sind Sie nicht mehr Arbeitnehmer, sondern Arbeitgeber.

Disziplin – Konzentration – Initiative

Energie beinhaltet auch Eigenschaften, die am postmodernen Wertehimmel fast Feindseligkeit provozieren: Disziplin und Konzentration. Ein Mensch auf einem Berggipfel ist nicht dahin gefallen. Ohne Selbstdisziplin ist kein Problem lösbar. Sie ist notwendig für alle Arten des Lernens und Wachsens. Menuhin sagte einmal: »Wenn ich einen Tag nicht übe, merke ich den Unterschied. Wenn ich zwei Tage nicht übe, merken es meine Freunde. Wenn ich drei Tage nicht übe, spricht das Publikum darüber.« Ein alter Zen-Koan sagt: Ein Meister ist, der übt.

Freude – das ist etwas anderes als flüchtiges Vergnügen! – wird nur als Folge hoher Aufmerksamkeit erlebbar und ist nach Auffassung Elisabeth Noelle-Neumanns (selten, dass ich ihr zustimme) niemals das Resultat treulos schweifender Animation, niemals die Beliebtheit des Genusses, immer ist sie richtungsgleich mit Sich-Anstrengen, Schwierigkeiten-Überwinden, Hindernisse-Beseitigen: »Glück gewinnt man nur durch das Wachstum von Kräften.«

Das lernende Unternehmen muss, wenn es funktionieren soll, eine disziplinierte (und keine disziplinierende) Organisation sein. Alle Entscheidungen, Probleme, Konflikte sind Wachstumschancen. Aber sie sind mit Schmerz, mit Verzicht verbunden. Das englische Wort »decision« – Entscheidung – kommt vom lateinischen »caedere«, was »abschneiden« bedeutet. Entscheidung schließt immer auch Opfer und Verzicht ein. Die Neigung, Problemen und den ihnen innewohnenden Leiden auszuweichen, ist die Hauptursache der Neurosen in unseren Unternehmen. Was das so schwierig macht, ist die Illusion, es müsse leicht gehen, ohne Schmerz: der ideale Arbeitsplatz, der ideale Chef, das ideale Unternehmen, die idealen Mitarbeiter warteten auf uns. Es ist manchmal schwierig, Vereinbarungen einzuhalten. Es ist manch-

mal schwierig, sich an Spielregeln im Unternehmen zu halten, insbesondere in Zeiten, in denen das Brechen von Spielregeln für Autonomie gehalten wird. Herausforderungen und Schwierigkeiten, Gewohnheiten und Überlebtes aufgeben, alte Denk- und Verhaltensmuster ablegen, offen sein für den Wandel: alles das wird von vielen als unangenehm empfunden – und gemieden.

Schauen wir in die militärische Traditionsvitrine, so finden wir dort Clausewitz, den auch von Hardlinern immer wieder gern Zitierten: Beim Blitzschach um Leben und Tod gehe es darum, die eigenen Kräfte am richtigen Punkt zu konzentrieren. Im »Nebel einer mehr oder weniger großen Ungewissheit«, mit der sich jeder Feldherr herumschlagen müsse, bedürfe es eher eines entschlossenen als eines glänzenden Verstandes; die Geistesgegenwart besiege das Unerwartete. Konzentration also, von der man eigenartigerweise (ich weiß keine Erklärung) oft sagt, dass sie »selbstvergessen« sei: Das ist die Fähigkeit, die gesamte Energie wie Sonnenstrahlen durch eine Linse zu bündeln.

Eine Anekdote dazu: Ein amerikanischer Freund, der mich in Deutschland besuchte und zum damaligen Zeitpunkt noch etwas gebrochen Deutsch sprach, sagte eines Morgens: »Ich werde heute Radio lauschen.« Vorsichtig verbesserte ich ihn: »Bei uns sagt man: Radio hören.« – »Ich weiß«, beharrte er, »aber ich möchte gerne Radio *lauschen*.« Ich begriff nicht sofort; erst später wurde mir klar: Konzentration – das ist der Unterschied, den Commitment ausmacht.

Als etwas entlegenes Beispiel für diesen Unterschied mag die Bemerkung Bertrand Russells über den Philosophen Ludwig Wittgenstein gelten, er sei als Soldat im Ersten Weltkrieg ein Mann gewesen, »der etwas so Belangloses wie explodierende Granaten nie bemerkt haben würde, wenn er über Logik nachdachte«. Thomas Mann, der jeden Tag – wirklich *jeden* Tag – von 9 bis 12 Uhr schrieb; selbst noch – wie Wolf Schneider berichtet – als um seinen Schreibtisch herum die Möbelpacker sein Arbeitszimmer ausräumten; Franz Schubert, der in 18 Jahren bis zu seinem frühen Tod 23 Klaviersonaten, 19 Ouvertüren, 18 Streichquartette, 15 Opern, neun Symphonien, sieben Messen und mehr als 600 Lieder in täglich sieben Stunden niederschrieb; Thomas Edison, dessen

unzählige Fehlversuche ihn nicht hinderten, den richtigen Glühfaden zu finden; Sigmund Freud, der auch noch nach 23 Kieferoperationen souverän weiterschrieb; Ernest Hemingway, der einige Kurzgeschichten dutzendmal umformulierte und erst nach täglich exakt 1000 Wörtern zu trinken begann.

»Aber ich bin doch nicht Hemingway«, werden Sie vielleicht denken. (»Vor allem aber der Müller aus dem Controlling nicht!«) Natürlich – überliefert sind diese Beispiele immer von den Genies der Weltgeschichte. Aber ich möchte dem Eindruck vorbeugen, Commitment sei etwas Großartiges, Spektakuläres. Kennt nicht jeder von uns Menschen, ganz normale Menschen, die voller Entschiedenheit, Geduld und Ausdauer *tun, was sie tun*? Menschen mit Handlungsleidenschaft? Die sogar unter den ungünstigsten äußeren Rahmenbedingungen ein Leben voll Wärme, Liebe und Zuversicht leben? Die voll und ganz bei der Sache sind? Committed sind? *Commitment kennt keinen absoluten Maßstab. Der Maßstab bin immer »ich«*. Das meint auch die Bereitschaft einer Person zum persönlichen Opfer. Das Wichtige dabei ist: sie *erlebt* es nicht als Opfer. Natürlich gibt es Grenzen. Aber es ist nicht von vornherein voraussagbar, wo diese Grenzen liegen.

Aus der eingangs erwähnten Befragung:

»Sie ist an manchen Tagen nur wenige Stunden in der Firma; aber im Kopf, da dreht es sich immer um ihre Pläne.«

»Er lässt einfach nicht locker. Wenn er in einer Sache Klarheit haben will, dann will er Klarheit, koste es, was es wolle. Es ist manchmal sehr unbequem.«

»Er ist nicht etwa überheblich, aber bei ihm hat man immer das Gefühl, dass sein aktuelles Projekt das wichtigste des gesamten Konzerns ist.«

Die Stellungnahmen beziehen sich bei genauerem Hinsehen ausnahmslos auf das *Tun*, nicht auf eine Position oder Stelle. Es ist offenbar ein Unterschied, ob wir die Umstände, die Aufmachung, die Symbole unserer Arbeit mögen, oder aber die Substanz. »Ich mag es, Verkäufer zu sein« ist nicht dasselbe wie »Ich mag es, zu verkaufen«. »Ich liebe es, Führungskraft zu sein« ist etwas ande-

res als »Ich liebe es, Menschen erfolgreich werden zu lassen«. Bevor Sie das als semantische Spielerei abqualifizieren, bitte ich Sie zu prüfen, wie viele Menschen in Ihrem Umfeld ihr konkretes Handeln lieben, oder aber die Umstände, die Statussymbole, das Schmerzensgeld. Falls Sie sich von Leuten trennen wollen, sollten Sie sich allenfalls von jenen trennen, die ihren Job lieben. Niemals von jenen, die ihre Arbeit lieben.

Für den Wirtschaftskontext mögen Begriffe wie »Disziplin« und »Liebe«, Beispiele wie Thomas Mann und Franz Schubert entlegen wirken; aber: die gleichen Grundprinzipien kommen zur Geltung. Ein näher liegender Begriff ist »Initiative«. Initiative, die aus der Erkenntnis erwächst, dass totale Sicherheit grundsätzlich eine Illusion ist. Und dass Sie, was immer Sie verlieren, auch immer etwas gewinnen – wenn Sie bereit sind, das anzuerkennen. Deshalb hat die verbreitete Sehnsucht nach Sicherheit soviel Selbstzerstörerisches. Deshalb zahlt das Unternehmen für das Streben nach Sicherheit – wie vordergründig sinnvoll sich auch die ISO-9001-bis-7-Total-Quality-Null-Fehler-Programme gebärden mögen – den Preis: Initiative, Mut und Risikobereitschaft drohen auf der Strecke zu bleiben. Unbenommen: Es ist hilfreich, sich auf Qualitätsstandards zu einigen. Aber weit dringender brauchen wir Initiative! Eine Initiative für die Initiative in den Unternehmen: unternehmerische Initiative, technologische Initiative, mentale Initiative.

Was wir brauchen, ist ein Bewusstseinsrahmen, in dessen Mittelpunkt die Eigeninitiative steht. Entwickelt der Mitarbeiter eigene Ideen? Greift er Anregungen auf? Setzt er Begonnenes fort? Wie selbstständig arbeitet er? Wartet er auf delegatorische Abfallprodukte, oder sucht er sich selbstständig Aufgaben und Ziele? Denkt er über Änderungen innerhalb seines Aufgabengebietes nach? In welchem Maße beschafft er sich selbst die nötigen Informationen? Bleibt er auch in Situationen ungewöhnlicher Belastung konzentriert? – Mit Mitarbeitern, die wie Schrankenwärter immer aufs Klingelzeichen warten, werden wir den Wettbewerb der Zukunft nicht bestehen. Daher: Ermutigen Sie zu Initiative und Zivilcourage? Oder geben Sie Beispiele dafür, dass Anpassung belohnt wird?

Die Ambivalenz der Ziele

Nun wird diese Initiative in Unternehmen vorrangig mit Blick auf irgendwelche Unternehmensziele gedacht, mithin der Blick angestrengt in die Zukunft gerichtet. Zielerreichung um (fast) jeden Preis ist oft die unausgesprochene Losung vieler Unternehmenskulturen. Der Weg zum Ziel wird oft gering geschätzt, die zieltragenden Prozesse im Unternehmen, das »Wie« der Zielerreichung bleiben oft Stiefkinder. Man denke nur an die Utopien des umgreifenden Visions-Geraunes. Vieles, was an kleinschrittiger Verbesserung möglich ist, verliert sich im visionären Großen und Ganzen. In der dünnen Luft des Zukünftigen ist die Gefahr groß, die konkreten Forderungen der Gegenwart als nebensächliches Kleinklein abzuwerten. Mehr noch: Die Mega-Entwürfe ermöglichen es den Unternehmen nicht selten, in ihren inneren Fehlhaltungen zu verharren. Häufig genug gilt: *Wer eine Vision braucht, hat in der Gegenwart nichts zu bieten.*

Durch die Fokussierung auf Ziele wird der Zukunft der Vorrang auf Kosten der Gegenwart eingeräumt. Ein konkretes Beispiel dazu: In einem großen Konzern der Nahrungsmittelindustrie hatte man nach der Wiedervereinigung 1989 Goldrauschzahlen eingefahren und die Erwartungen der amerikanischen Mutter auch für die Folgejahre entsprechend hochgeschraubt. Rezession und andere Einflüsse ließen die Erwartungen unerfüllt; man wuchs nur noch wenig und produzierte wieder einmal eines jener selbstinszenierten Dramen, die sich an zu hoch gesteckten Erwartungen auftürmen und in Top-Down-Kulturen üblich sind. Überliefert ist, wie ein Manager in einem Meeting einen aus voller Seele lachenden Mitarbeiter anfuhr: »Was lachen Sie denn so! Sie haben wohl den Ernst der Lage nicht richtig erkannt.« Immer noch ist der Glaube verbreitet, dass verbissenes Anstrengen und eine Atmosphäre der langen Gesichter so was wie »zusätzliche« Motivation entfesseln. Genau auf diese Weise wird das Ziel verfehlt. Denn vor den Erfolg haben die Götter den Spaß gesetzt.

Ein anderes Phänomen, das Sie wahrscheinlich kennen: »Wenn ich erst dieses Ziel erreicht habe, dann werde ich ...« – »Beim nächsten Karrieresprung bin ich saturiert, dann kann ich ...« So

denkt der Schüler ans Abitur, der Student ans Examen, der Trainee an den Vorstandsjob und der Vorstand daran, sich »zur Ruhe zu setzen« und seine Hobbys zu pflegen. Viele stellen sich, unbekümmert um die Reichtümer, die sie umgeben, auf die Zehenspitzen, um in die Zukunft zu sehen. *Jetzt* meine Arbeit genießen? Später! Später!

Auch diese Erfahrung machen viele: die eigenartige Leere, wenn das Ziel erreicht ist. Ein Ziel erreichen heißt: sich ein neues suchen. Weiter! Weiter! Ein Ziel können Sie – als Ziel – eigentlich nur *zerstören*. Der Volksmund sagt: Wer Ziele hat, hüte sich, sie zu erreichen. Auf zur nächsten Runde! Sisyphos' Scheitern war nicht die Hoffnungslosigkeit seines Bemühens; es bestand lediglich in der Illusion, er wäre glücklich, wenn er sein Ziel erreichte: wenn der Stein oben bliebe.



Carpe diem

Voraussetzung für Exzellenz ist die Freude am Tun.

Wer nur die Zielerreichung im Kopf hat, verkrampft. Das hat Konsequenzen für das Commitment. Ist es erlaubt, die größte Zitiermühle aller Zeiten zu bemühen? »Es schaut der Geist nicht vorwärts, nicht zurück. Die Gegenwart allein ist unser Glück.« Diese Verse aus Goethes *Faust II* beschreiben eine Konzentration auf den gegenwärtigen Augenblick, die vor allem im antiken Zeiterleben der Epikureer aufscheint. Archivalien? Für Commitment ist es sehr praktisch zu sehen, dass streng genommen nur der Schwebepunkt der Gegenwart erlebt werden kann. Der Augenblick stellt den einzigen Berührungspunkt mit der Wirklichkeit dar, ja er *ist* die gesamte Wirklichkeit. Die Vergangenheit ist vergangen, und Zukunft wird es im Bewussten Erleben des einzelnen nie geben. Sie wird, wenn sie erlebt wird, immer Gegenwart sein. Tomorrow never comes. Wer aber nie gelernt hat, seine Energie im Hier und Jetzt zu konzentrieren, wird auch diese spätere Gegenwart nicht wirklich bewusst erleben.

»Die Absicht, dass der Mensch glücklich sei, ist im Plan der Schöpfung nicht enthalten.« Einem resignierenden Sigmund Freud ist mithin nur dann zuzustimmen, wenn man das Glück als Zielpunkt begreift. Seit Aristoteles kennen wir einen zweiten, praktischeren Begriff des Glücks: das Glück als *Wegesglück*. Der Glückliche blickt nicht in die Zukunft. Er ist *jetzt* voller Energie. Engagement denkt nicht an Morgen. Das »carpe diem« des Horaz, das in Peter Weirs Film »Der Club der toten Dichter« eine so unerwartete Renaissance erfuhr, meint diese Einmaligkeit des Augenblicks als Voraussetzung für Commitment. Die alten Griechen wussten noch, dass man niemals glücklich sein kann, wenn man es nicht sofort ist. Jetzt oder nie! Und man hat zum Glücklichsein nichts anderes nötig, als glücklich sein zu *wollen*. Vergangenheit und Zukunft können dazu nichts beitragen. Ein amerikanisches Sprichwort lautet: »Leben ist das, was dir passiert, während du andere Pläne schmiedest.«

Aus dem Arbeitsalltag aber vertrieben: die Konzentration auf Konzentration, die Versenkung in die Versenkung, das Bei-sich-

Sein des Meditativen, die Arbeit an Ruhe, Muße und Gelassenheit – all das ist in die Ghettos der Management-Seminare verbannt (und häufig dort nur rationale Kosmetik des Weiter-So). Es wird instrumentalisiert zur Steigerung sich nach vorne werfender, aktionistischer und zielverfolgender Selbstdynamisierung. Für die von Unternehmen so ersehnte Kreativität ist aber gerade das hochkonzentrierte Interesse an der Sache wichtig, das die Energien wie in einem Brennspiegel sammelt und das überhaupt erst den qualitativen Sprung des innovativen Neukombinierens ermöglicht.

Aber so wie viele Menschen auf ein besseres Morgen warten (wie immer das aussehen mag: sie warten auf den Feierabend, das Wochenende, den Urlaub, die Beförderung, die Rente; »wenn ich erst mal ...«), ebenso sind die meisten Unternehmenskulturen solche des *Vorbereitens*. Das Unternehmen als Start- und Landebahn. Ein Transitraum. Kaum ist man gelandet, startet man wieder durch. Der Flug gilt nichts. Wir deplazieren uns, hat Paul Virilio gesagt. Reisen? Transportieren! Arbeiten, um Ziele zu erreichen. Arbeit als Countdown. Eine atemlos-hechelnde Mobilmachung ist, weil sie ständig in die Zukunft blickt, blind für die Gegenwart. Und in dieser Mittelbarkeit des »um zu« verschwinden die Freude am Da-Sein und der Wert des Jetzt.

Der wahre Reisende aber hat kein Ziel, nur eine Richtung. Er geht nicht irgendwohin, sondern entdeckt ständig, dass er anderswo ist. Er reist nicht, um die Distanz zum Ziel zu *überwinden*, sondern um Distanz zu *entdecken*. Nicht das Ziel macht die Reise notwendig, sondern das Reisen macht das Ziel möglich. Der österreichische Psychologe Viktor Frankl – durch sein Überleben der NS-Konzentrationslager so etwas wie ein Kronzeuge – fasst es zusammen: »Peile keinen Erfolg an – je mehr du es darauf anlegst und zum Ziel erklärst, um so mehr wirst du ihn verfehlen. Der Erfolg kann wie Glück nicht verfolgt werden; er muss erfolgen als unbeabsichtigte Nebenwirkung, wenn sich der Mensch einer Sache widmet.« Kaizen. »Kai« ist das »Gute«. »Zen« ist der »Weg«. Dem Kostenvernichtungsscharfsinn ins Stammbuch: Kaizen ohne Zen geht nicht.

Einverstanden: Wie überall, so besteht auch hier die Gefahr, dem Missverständnis mit Karacho in die Arme zu rennen. Ein völ-

liger Verzicht auf Ziele hieße, sich hinter Klostermauern zurückzuziehen. Ziele nützen der Orientierung und geben dem Handeln Richtung. Gemeinsam vereinbarte Ziele bündeln Energien. Und Führungskräfte brauchen Voraussicht, um Gefahren abzuwenden und das Überleben des Unternehmens auch langfristig zu sichern. Keine Frage: Verantwortlich handeln heißt auch sehen, wohin wir gehen.

Erwartungen an die Zukunft zu haben bedeutet jedoch nicht, dass das Ziel den Weg rechtfertigt. Es ist genau umgekehrt: der Weg rechtfertigt das Ziel. Auch Commitment ereignet sich nicht so sehr durch Ziele oder Zukunftsideen, sondern in der personalen Erfahrung des gemeinsamen Weges. Dazu bedarf es der Beziehung, der Glaubwürdigkeit, der Nachbarschaft. K. Weick hat – in vollständigem Gegensatz zu den gängigen Unternehmenskonzepten – aufzeigen können, dass keineswegs eine gemeinsame Zieldefinition Menschen zusammenarbeiten lässt, sondern der gemeinsame Weg. Die Zielidee geht davon aus, dass man Menschen gewissermaßen von außen eine Zielidee implementieren könne. Jeder Mitarbeiter eines Unternehmens verfolgt, was immer er auch tut, seine eigenen, »innen« definierten Werte, Normen, Ziele. Was alle verbindet, ist der Weg. Dieser gemeinsame Weg ist das Unternehmen: das Spielfeld, diese Werte umzusetzen. Spielen, um das Spiel zu beenden? Spielen, um zu spielen!

Mehr noch und von großer erlebnispraktischer Auswirkung für das Unternehmen: Mag sein, dass sich die Unternehmensspitze permanent mit Zielen beschäftigt. In der Fläche des Unternehmens spielen Ziele kaum eine Rolle. Erlebt wird das »Wie«, die Stimmung, die Atmosphäre, alles das, was zum Weg gehört. Mit Zielen beschäftigen sich die Mitarbeiter nur zu einem verschwindend kleinen Zeitanteil. Das ist nicht unklug: Wer permanent an den Zielen klebt, ist nirgendwo. Wenn ich mir aber anschau, wie viel Energie von den Leitungsebenen in das Finden und »Implementieren« von Zielen investiert und wie wenig Aufmerksamkeit dem erlebnispraktischen »Wie« gewidmet wird, dann ist an der Weisheit des Vorgehens zu zweifeln.

Das Problem entsteht also erst, wenn man sich so auf das Ziel versteift, dass einem der Weg der Gegenwart keine Freude mehr

bereitet. Ralph Waldo Emerson: »Wir stehen immer kurz davor zu leben.« Commitment heißt: Belohnung zu finden im Ereignis des Augenblicks. Gemeint ist die Fähigkeit, Aufmerksamkeit willentlich auf eine Aufgabe zu richten, sich nicht ablenken zu lassen und sich zu konzentrieren.

Es geht mir hier um die Konzentration der Energie im situativen Erleben. Wer Glück und Zufriedenheit nur bei etwaiger Zielerreichung erlebt, wer zwanghaft ein Ziel verfolgt – der ist nicht mit aller Energie hier und jetzt bei der Sache, sondern immer mit einem Teil seiner Energie woanders, im Morgen. (Unsere Eltern-generation nannte das »sich krumm legen« für eine vermeintlich bessere Zukunft.) Er tut nicht, was er tut, sondern weil er später mal etwas tun will: ein Mensch, der nach der Grammatik des Wiederverkaufswertes lebt. Er erfährt das Jetzt als »Noch-nicht«-Zustand, mithin als defizitär – und genau das ist der Grund für halbherzige Aktionen, unteroptimale Ergebnisse und letztlich – Zielverfehlung. Er kommt nie an, weil er nie da ist, wo er ist. Er hat immer ein Alibi – was übersetzt »woanders« heißt. Und ist damit wieder nicht verantwortlich. Weil er *jetzt* nicht »antwortet«. Oliver Cromwell soll gesagt haben: »Nie steigt ein Mann höher, als wenn er nicht weiß, wohin er geht.«

Die Energie ins Jetzt zu konzentrieren will also nicht heißen, eine totale Augenblicklichkeit zu leben. Der Vorgriff auf Zukünftiges soll nur insoweit relativiert werden, als das Gegenwärtige nicht abgewertet wird und wir uns nicht ablenken, beunruhigen lassen. Alles, was uns ängstigt, ist der Blick in die Zukunft. Handeln aber können wir nur jetzt.

Die Freude an der unmittelbaren Erfahrung treibt Individuen zu Kreativität und ungewöhnlichen Leistungen an. Und dieser Genuss ist abhängig von der Fokussierung der Energie. Der Tennisspieler Pete Sampras, nach seinem Erfolgsrezept befragt: »Ich versuche nie, ein Turnier zu gewinnen. Ich versuche auch nie, einen Satz oder ein Spiel zu gewinnen. Ich will nur diesen Punkt gewinnen.« Oder, näher am betrieblichen Alltag, Edgar Thoms, einer der erfolgreichsten Bezirkskommissare der Provinzial-Versicherungen: »Ich denke nie an die Jahresprämie, an den Monatsabschluss oder das Quartalsergebnis. Ich denke nur an diesen

Kunden, der da vor mir sitzt und der jetzt der wichtigste Gesprächspartner meines Lebens ist.« Jede andere Einstellung schwächt.

Vor einigen Jahren hatte ich Gelegenheit, einige Wochen mit Hopi-Indianern zu verbringen. Eines Mittags übernahm ich die Aufgabe, für die gesamte Großfamilie Kartoffeln zu schälen. Ich muss dabei wohl nicht besonders glücklich ausgesehen haben – jedenfalls beugte sich eine ältere Indianerin über meine Schulter, wies auf Kartoffel und Messer in meinen Händen und sagte: »Get into it.«

Entschiedenheit

Mit zunehmender kultureller Komplexität steigen auch die Wahlmöglichkeiten, was aber oft keineswegs als gestaltbare Freiheit, sondern als Unsicherheit, als innere Zerrissenheit angesichts vielfältiger Anknüpfungsmöglichkeiten, gar als Quelle lähmender Orientierungslosigkeit erlebt wird. Die Äpfel in Nachbars Garten ..., das eigentliche Leben findet woanders statt ..., warum nicht ganz etwas anderes machen ..., beim nächsten Job wird alles anders ... – es sind so viele Interessen, die im inneren Monolog rivalisieren, dass es schwerfällt, klar Prioritäten zu setzen. Je mehr Wahlmöglichkeiten, desto wichtiger ist Entschiedenheit – jeder, der sich mal einen Abend lang durch die verschiedenen TV-Kanäle gezappt hat, kennt das unbefriedigende Gefühl mangelnder Entschiedenheit.

Es ist hilfreich, sich von Zeit zu Zeit zu fragen: Was will ich *wirklich* tun? Bin ich auf dem richtigen Spielfeld? Leiste ich einen echten Beitrag? Mache ich einen Unterschied durch meine Arbeit? Ein Mitarbeiter eines mittelständischen Textilherstellers, der qua eigener Entscheidung seine Führungsaufgabe abgegeben hatte und dadurch bei einigen Kollegen auf Unverständnis, bei vielen aber auch auf heimliche Zustimmung stieß, schildert sein Dilemma und seine Wahl: »Ich hatte ja eine tolle Position, einen sehr kooperativen Chef, wirklich nette und leistungsfähige Mitarbeiter. Ich wurde gut bezahlt und sollte sogar noch befördert wer-

den. Aber mit der Zeit merkte ich, dass mir etwas fehlte: das ruhige und konzentrierte Arbeiten an Sachproblemen, das Austüfteln von Systemlösungen, das, was ich mal gelernt hatte. Dafür war keine Zeit mehr übrig. Und immer mehr wurde mir klar, dass das für mich das wichtigste war. Oft habe ich versucht, mir meine Arbeit schönzureden. Aber irgendwann habe ich mich dann doch entschieden: gegen die Führungsaufgabe und für meine Sache.«

Meine Sache – es ist diese Ent-Schiedenheit, die den Unterschied macht. Diese Führungskraft hat gespürt, dass die Führungsaufgabe oder gar die Beförderung ihr mehr Stress bringt, als sie ihr eigentlich wert ist. Was auch immer dem einen wichtig sein mag, was auch immer ein anderer für völlig nebensächlich hält: »Ich habe mich entschieden, also geht es da lang.« Das ist die Formel, die den Anspruchsnebel klärt und den inneren Konflikt zugunsten eindeutiger Priorität löst. Es ist wichtig zu wissen, dass wir unseren Weg selbst gewählt haben und dass unser Glück nun in unseren Händen liegt. Ohne Wählen ist das Wollen richtungslos; ohne Wollen ist das Wählen kraftlos.

Mit aller Energie hinter einem Entschluss stehen – wer könnte bestreiten, dass das der Königsweg zum Erfolg ist? Negativ gewendet: Der einzige Grund, wieso Sie möglicherweise in dieser Arbeit nicht erfolgreich sind, ist, dass Sie sie nicht mit Liebe und Hingabe tun. Sondern weil Sie sie tun, um Ihrem Chef zu gefallen, um die nächste Karrierestufe zu erklimmen, um den nächsten Urlaub buchen zu können, um sich später auf den Lotosblüten der Pensionierung ausruhen zu können, um den Erwartungen Ihrer Eltern und Freunde zu entsprechen, um die Autostrada Ihrer ehelichen Langeweile erträglicher zu gestalten, um zu ..., Mittel zum Zweck ..., später! Später!

Workaholics

Das alles ist nicht zu verwechseln mit Arbeitssucht. Der Workaholic wählt nicht bewusst die Arbeit. Sondern die Arbeit ihn. Er ist wieder nicht verantwortlich – weil er der Aufgabe unbefragten, gleichsam überindividuellen und mithin totalitären Wert zumisst.

Die heitere Gelassenheit als Synthese zwischen Depression und Erregung ist ihm fremd. Er arbeitet zwanghaft. In der Regel, um etwas zu vermeiden. Er arbeitet ersatzweise, um nicht einem anderen drängenden Problem ins Auge sehen zu müssen. Wie immer, so gilt auch hier: Die Fähigkeit der Menschen, Mängel zu ertragen, ist größer als die Bereitschaft, Mängel abzustellen. Er bleibt passiv, weil er das Anstehende meidet; und er ist abhängig, weil er die Droge Arbeit zur Ablenkung braucht – aber eben nicht wirklich wählt in bewusster Entscheidung gegen die alternative Möglichkeit. Und es ist ein Irrtum zu glauben, aus solchem operativen Aktionismus entstünde für das Unternehmen etwas Gutes. Vielleicht sollte man im Süchtigen den freien Selbstzerstörer respektieren.

In Wirtschaftsmagazinen ist immer wieder von Industriekapitänen zu lesen, die 80 Wochenstunden arbeiten. In grotesker Selbstkasteiung erklären sie stolz, sie hätten in den letzten Jahren kaum Urlaub machen können. Überall respektvolle Mienen. Über soviel eitel-inszenierte Wichtigkeit. Aber da ist oft mehr Hitze als Licht. Und ich kenne Manager, die das Commitment ihrer Mitarbeiter an den Überstunden oder der Bereitschaft zur Wochenendarbeit glauben ablesen zu können. Lässt man die altbacken-frühindustrielle Orientierung (lat. »industria« = Fleiß) an rein quantitativen Maßstäben mal zur Seite, dann sagt meine Erfahrung etwas anderes: Die weitaus besten Führungskräfte, die ich kennen lernen durfte, führen ein balanciertes Leben. Ein Leben, in dem auch Muße eine wichtige Rolle spielt. Dies mit Blick auf die Tatsache, dass sie auch in fünfzehn Jahren noch einen guten Job für das Unternehmen leisten wollen. Die Anwesenheitsliste ist keine Messlatte für Commitment.

Zum Commitment gehört auch, sich zu erlauben, dass diese Energie schwankt. Wie alle Stromspannung, so schwankt auch unsere Lebensenergie von Zeit zu Zeit. Niemand kann acht Stunden am Tag in gleicher Intensität hochkonzentriert arbeiten. Auch einmal keine Lust zu haben gehört dazu. Es ist wichtig, dies als menschlich (was man ja heute kaum noch ohne die verzeihend milde Abfälligkeit aussprechen kann) anzuerkennen. Ein längeres Absinken des Energieniveaus ist sogar ein nützliches Warnsignal:

möglicherweise ein Zeichen für anstehende Änderungen. Es gibt eine kreative Lebenseinstellung, die das energetische Auf und Ab des Lebens bejaht und nicht zum ewigen Obenbleiben pervertiert. Auch das ist Commitment: bei sich bleiben, achtsam sein, in sich hineinspüren, Überforderung erkennen und mit ihr umgehen lernen, Zeichen der Erschöpfung nicht ignorieren. Nur der kann voll bei der Sache sein, der sich auch voll von ihr lösen kann. Was fertig macht, ist das Laue.

Die Kraft des Willens

L.H. Farber hat in seinem anregenden Buch »The Ways of the Will« den Willen als den eigentlichen »verantwortlichen Bewegter« beschrieben. Und für Rollo May besteht eine enge Verbindung zwischen Willen und Identität: »›Ich‹ ist das ›Ich‹ des ›Ich kann‹. ... ›Ich kann‹ und ›Ich will‹ stellen die wesentliche Erfahrung der Identität dar.« Wenn aber von Selbstverwirklichung gesprochen wird, ist damit oft eine krause Mischung aus Hedonismus und Erfolgsgier gemeint. Die wahre Selbstverwirklichung jedoch ist die Ersetzung von »Ich soll« durch »Ich will«.

Commitment im Beruf heißt dann: Ich kann, weil ich weiß, was ich will. Die Arbeit wird nicht nur getan, sie ist auch gewollt. *Wir müssen wollen, was wir tun.*

Jede Arbeit ist ein Selbstporträt, von Ihnen signiert.

Antworten

So wie Sie sind, so ist das Unternehmen.

Worum es in diesem Kapitel geht, verdeutlicht am besten eine Geschichte, die in abgewandelter Form Bernard Benson erzählt hat, ein Höhlengleichnis, 2300 Jahre nach Platon:

Ein wissbegieriger junger Mensch suchte eines Tages einen alten Einsiedler auf, der – wie man sagte – auf alle Fragen eine Antwort wusste. »Ich möchte gerne wissen: Was ist richtig und falsch, schön und hässlich, gut und böse?« Der alte Mann schaute eine Weile in die Flammen seines Feuers. »Hinter mir liegt der Eingang einer Höhle«, antwortete er schließlich, »dort kannst du hineingehen und die Wahrheit finden. Nimm diese Laterne, und du wirst es sehen.«

Neugierig ging der junge Mensch in die Höhle hinein. Sie erschien ihm ganz grau, kalt und gespenstisch. Je weiter er ging, desto düsterer spielten die Schatten an der Wand. Schließlich blieb er stehen und sagte zu sich: »Das kann nicht sein. Es müssen doch sehr schöne Dinge in dieser Höhle zu sehen sein.«

Da entdeckte er plötzlich kleine Seen im Gestein, Wasserfälle, Kristalle, Farben. »Das ist mein Licht!« dachte er. »Was ich um mich herum sehe, hängt ganz allein von mir ab.« Aufgeregt rannte er aus der Höhle. Dort fand er den alten Einsiedler wieder und

fragte ihn: »Welche Farbe haben die Höhlenwände denn nun wirklich?«

Da wurden die Augen des alten Mannes ausdrucklos, und er fiel in tiefes Schweigen.

In der alltäglichen Erfahrung ist es zweifelsfrei, dass wir mit unseren Sinnesorganen die Außenwelt wahrnehmen, die wirklich da ist und so ist, wie wir sie wahrnehmen. Wäre es anders, wie hätten wir bis heute überleben können? Aber für manche erledigt sich das Problem der Herkunft von Wasser ja auch durch die Existenz von Wasserhähnen. Nun sagen uns die Biologie und die Neurophysiologie – Forscher wie Heinz von Foerster, Ernst von Glasersfeld, Francisco Varela oder Gerhard Roth –, dass wir aufgrund der Arbeitsweise unseres Gehirns die Wirklichkeit nicht etwa durch Erkennen abbilden, sondern ganz im Gegenteil *selbst konstruieren*. Wir »erschaffen« sie gleichsam, indem wir dem äußeren Sinnesreiz ein inneres Pendant hinzufügen.

Auf dem Weg zu dieser Perspektive finden wir viele Einsichten von Wissenschaftlern seit der Antike:

»Wir können unsere Wahrnehmung immer nur mit unseren Wahrnehmungen, nie aber mit dem Objekt unserer Wahrnehmung (...) vergleichen.« (Sextus Empiricus, 3. Jh. n. Chr.)

»Glaubenssache wird die Annahme einer Außenwelt immer bleiben, da wir doch das, was wir von ihr wissen, thatsächlich nur als unser Inneres wissen (...).« (G. Th. Fechner, 1879)

»Dies ist die stärkste Art der Entfremdung: Unsere Blindheit gegenüber einer Welt relativer Wahrheiten, die wir selbst erzeugen und für die daher der Mensch allein den absoluten Bezugspunkt darstellt (...).« (H. Maturana, 1982)

Das sind zweifellos harte Nüsse für unseren so genannten »gesunden« Menschenverstand. Geht dieser doch davon aus, dass wir die Wirklichkeit »da draußen« durch unsere Sinne wahrnehmen und schrittweise immer genauer erkennen. Aber wir glauben ja fälschlicherweise auch, dass ein angestrahlter Gegenstand leuchtet – dabei reflektiert er nur.

Wahrnehmen und Erkennen sind nicht als eine wirklichkeits-»abbildende«, sondern eher als eine wirklichkeits-»schaffende« Tätigkeit vorzustellen. Wirklichkeitserfassen ist dann Aktion, nicht Reaktion. »Wir antworten« – ich glaube nicht, dass die 3M Deutschland weiß, welchen Schatz sie in ihrem gleich lautenden Wahlspruch besitzt.

»Klick-Klack« – Die Sprache unseres Gehirns

Unsere Sinne sind keine passiven Organe, sondern aktive Fähigkeiten. Wir sehen nicht mit den Augen: wir sehen mit unserem Gehirn. Wir hören nicht mit unseren Ohren: wir hören mit unserer Erinnerung. Wir fügen den Gegenständen und Ereignissen der Außenwelt etwas hinzu, was wir zusammen dann Wirklichkeit nennen.

Das können Sie sich selbst in diesem Augenblick deutlich machen: Während Sie dieses Buch lesen, macht es in Ihrem Kopf permanent »Klick«, »Klack«, »Klick«, »Klack«. Übersetzt heißt das: »Jetzt hat er recht«, »Nein, das ist falsch«, »Jetzt hat er wieder recht«, »Nein, das ist nun wirklich völlig daneben«. Gemeinhin nennt man das »Denken«. Unser Verstand neigt nämlich reflexhaft dazu, allem, was unserer bisherigen Erfahrung nicht entspricht, unrecht zu geben und bei solchen Argumenten zuzustimmen, die von unserer bisherigen Erfahrung gestützt werden. Wir übersetzen die Ereignisse der Außenwelt in unsere »Sprache« und weisen ihnen erfahrungsgestützte Bedeutungen zu. Das »Original« geht dabei unwiederbringlich verloren. Wir können zwar davon ausgehen, dass diese Außenwelt, das »Original«, auch dann noch vorhanden ist, wenn weder wir existieren noch sonst ein Mensch, der das Gesehene interpretiert. Aber diese Annahme der Tatsächlichkeit der Außenwelt ist für unsere Belange weder zwingend noch wichtig. Wir können behaupten, dass es sie gibt – aber das ist auch schon alles, was wir über sie aussagen können.

Wer Sie also davor warnt, sich von der Wirklichkeit zu entfernen, verkennt, dass sie auch da ist, wo Cassandra sie nicht vermutet.

Falschnehmen?

Es ist der Betrachter, der das Bild von der Wirklichkeit erzeugt. Roland Barthes setzte in einem anderen Zusammenhang die Geburt des Lesers mit dem Tod des Autors gleich. Das Absolute sei illusorisch, die Endlichkeit der Bedeutung wäre das Ende der Freiheit: wir sind frei, wie wir etwas erleben; niemand zwingt uns Bedeutung auf. Emerson schreibt in seinem grandiosen Essay »Self-Confidence«: »Das Gemälde wartet auf mein Urteil; es ist nicht berufen, über mich zu bestimmen, sondern ich bin es, der seine Ansprüche auf Anerkennung festzusetzen hat.« Die Welt ist kein Uni-Versum, vielmehr: ein Multi-Versum.

Es ist daher unsinnig, von »verzerrter« Wahrnehmung zu reden. Ebenso gibt es auch keine Wahrnehmungs-»Fehler«, wie uns die Kommunikationspsychologie glauben machen will. Wahrnehmung ist Konstruktion und Interpretation. (Jeder, der die leidvolle Geschichte der Zensur von Deutschaufsätzen erlitten hat, kann ein Lied davon singen.) Wahrheit ist eine Frage der *individuellen Perspektive*, der Bedeutungszuweisung. Und Perspektiven sind so verschieden wie Schneekristalle.

Noch einmal: Unsere »Antwort« auf die Ereignisse und Phänomene der Außenwelt ist individuell unterschiedlich durch Erfahrung geprägt. Was Sie wahrnehmen, nehmen Sie für wahr. Sie können ja nichts »falschnehmen«. Und es sind ja immer nur die anderen, die behaupten, man sähe etwas nicht richtig. Aber was immer Sie auch sagen:

Sie haben recht. Das kleine Problem ist: der andere auch.

Was nützen mir diese Gedanken für meinen Alltag im Unternehmen? Sehr viel! Nehmen Sie diese Perspektive ernst, so ergeben sich daraus für die Unternehmen grundstürzende Neuorientierungen. Die Frage ist jetzt: Wie sieht ein Unternehmen aus, wenn die entscheidenden Denkkategorien nicht Wahrheit und Objektivität sind, sondern Brauchbarkeit und Nützlichkeit?

Das Unternehmen im Kopf

Welt ist immer Welt im Kopf. Und die ist nicht nur von unserer Erfahrung abhängig, sondern auch von unseren Interessen, die unsere Aufmerksamkeit steuern. Wenn Sie gerade ein bestimmtes Auto in einer bestimmten Farbe gekauft haben: plötzlich sind alle Straßen voll von diesem bestimmten Auto in dieser bestimmten Farbe.

Auch das Unternehmen ist immer das Unternehmen im Kopf. So scheint es zwar für jeden Manager klar zu sein, was ein Unternehmen »ist« und wie es sich von anderen Organisationen unterscheidet. Unbestreitbar ist aber auch, dass jeder Manager ein anderes Unternehmen »sieht«, Unterschiedliches für wichtig hält und so »sein« Unternehmen je nach Perspektive anders »baut«. Das Unternehmen ist, so wie Sie es *erleben*. Es ist eine Projektion Ihrer Innenwelt. Jeder macht sich gewissermaßen eine andere Landkarte vom Unternehmen. Diese Landkarte ist aber nicht mit dem Unternehmen zu verwechseln. Das »gibt« es nämlich eigentlich gar nicht. Nur in den Köpfen der Beteiligten.

Heinz Pechek, Direktor des Österreichischen Produktivitäts- und Wirtschaftlichkeitszentrums ÖPWZ: »Unternehmer sagen immer wieder, dass sie »engagierte, eigenverantwortliche, unternehmerisch mitdenkende Mitarbeiter« wollen. Vielfach versteht der Unternehmer darunter, der andere müsse so denken wie er selbst. Er erwartet von den Mitarbeitern, dass sie so denken, so entscheiden, so handeln wie er, eben »unternehmerisch«. Das ist in der Praxis nicht realisierbar, weil jeder die Dinge aus seiner eigenen Sicht sieht.«

Ein anderes Beispiel: Das Organigramm eines Unternehmens zeigt zwar, wer der Boss ist und wer wem hierarchisch untersteht. Es schweigt sich aber völlig darüber aus, was für den einzelnen und damit für den Unternehmenserfolg wirklich wichtig ist: Wer sich mit wem bei der Lösung alltäglicher Probleme berät (Beratungsnetz); wer mit wem vertrauliche Gespräche führt und delikate geschäftspolitische Informationen austauscht (Vertrauensnetz); wer mit wem gerne und erfolgreich kooperiert (Kooperationsnetz). Diese verborgenen Strukturen hinter dem offiziellen

Organisationsplan – D. Krackhardt und J. Hanson haben sie beschrieben – sind informelle Netze, die nirgendwo fixiert sind, die aber von den Mitarbeitern *erlebt* werden und die damit über die Produktivität der Organisationsstruktur entscheiden.

Sie machen als Betrachter fortwährend Unterschiede, indem Sie in Gedanken bestimmte Verhaltensweisen unter bestimmte Begriffe zusammenbinden. Denken Sie als Führungskraft an die Gruppe Ihrer Mitarbeiter, so bildet sich in Ihrem Kopf ein System. Vielleicht unterscheiden Sie zwischen »guten« und »schlechten« Mitarbeitern, zwischen »Bremsern« und »Heizern«, vielleicht auch zwischen »jungen« und »alten«, zwischen Männern und Frauen, zwischen Spezialisten und Generalisten. Diese Unterscheidungen hängen von Ihren Werten und Interessen ab. Je nachdem, was Sie für wichtig halten, werden Sie ein anderes Bild im Kopf entwickeln. Keines davon ist besser oder schlechter, höchstens praktischer und brauchbarer für bestimmte Zwecke.

Oder aber: Führung kann zaubern. Durch eine Beförderung wird aus dem Mitarbeiter plötzlich wie durch ein Wunder ein »Vorgesetzter«. Der Betriebssoziologe Goetz Briefs schrieb schon 1931, dass durch die Beförderung zum Vorgesetzten Bekannte zu Fremden gemacht würden, die sich dann genötigt sehen, wie Bekannte zusammenzuarbeiten. Der Beförderte selbst mag sich so fühlen wie zuvor, ja vielleicht will er sogar in der alten Kollegialität weiterleben. Es geht nicht: Er wird von seinen ehemaligen Kollegen anders *erlebt*. Ein anderer Mensch ist geboren. Wo gerade noch zwei Kollegen am Kautschukstisch zusammensaßen, sitzen nun – Hokuspokus! – ein Chef und ein Mitarbeiter. Das Gespräch nimmt einen anderen Verlauf, Mimik und Gestik verändern sich; plötzlich gibt es Themen, über die man nicht mehr spricht. Im Gehirn des gerade »erzeugten« *Mitarbeiters* läuft neben dem Film »Was will ich ihm sagen?« der Zusatzstreifen »Wie beurteilt er mich jetzt?«. Beim Chef läuft neben dem Videoband des eigentlichen Gesprächsthemas die Gefühlsspur »Will er mich beeindrucken?« oder »Ist das ein guter Mitarbeiter?«. In Abwandlung einer bekannten Formel Watzlawicks: *Man kann nicht nicht führen*. Alles wird als Verkündigung oder Aufforderung verstanden. In einer Coaching-Situation sagte mir ein Be-

reichsleiter: »Ich kann kaum einmal laut denken, schon fangen alle Räder an zu drehen und halten es für eine Anweisung.«

Eine Lektion: Erst als ich vor etlichen Jahren die 3M verließ, hatte ich begriffen, dass mein Geschäftsführer, mit dessen Unternehmensführung ich häufig nicht einverstanden war, in einem völlig anderen Unternehmen arbeitete als ich. Oh ja, wir erhielten beide unser Geld vom selben Gehaltsbüro. Aber wenn *er* über das Unternehmen nachdachte, wenn *er* Entscheidungen vorbereitete, wenn *er* über firmeninterne Prozesse sprach, dann hatte er völlig andere innere Bilder im Kopf. Er hörte völlig andere Stimmen, die ihm bei seinen Entscheidungen zuflüsterten, er hatte andere Erfahrungen, andere Adressaten, andere Interessen, andere Wertmaßstäbe. Die Putzwut unternehmenskultureller Konformität kann das nicht tilgen. Und je größer ein Unternehmen ist, desto unverständlicher sind Top-Down-Entscheidungen. Nicht, weil »die da oben« blöd sind. Sondern weil sie in einer anderen Wirklichkeit leben. Kurz: Wir arbeiten nicht alle im selben Unternehmen.

So gesehen verhält sich jeder Mensch immer und überall ökonomisch-rational. Sein Verhalten ist immer sinnvoll. Es ist voller Sinn. Aus seiner Sicht. Aber einen anderen Maßstab als »seine Sicht« gibt es nicht, obwohl ein anderer für sich insgeheim einen »besseren« Zugang zur Wahrheit, eben »objektive« Kriterien reklamiert. Deshalb mag ein Verhalten aus der Sicht eines anderen Beobachters noch so »verrückt« erscheinen: aus der Innenperspektive ist es sinnvoll. Und es ist wenig hilfreich (»Das ist doch Blödsinn!«), ihm diesen Sinn streitig machen zu wollen. Aus seiner Sicht handelt jeder *immer* rational und ökonomisch.

Fünf Komma sieben, Fünf Komma sechs, Fünf Komma neun

Das gilt auch für Werturteile: »Es ist von nichts, was außer dir ist, die Rede, sondern lediglich von dir selbst« (Johann Gottlieb Fichte). Ich will auf diesen Punkt zu einem späteren Zeitpunkt vertieft eingehen, daher hier nur soviel: Urteile illustrieren vor-

rangig die Eigenschaften und Perspektiven des Beurteilers, nicht des Beurteilten. Wenn Sie die Wirklichkeit über den anderen suchen, finden Sie immer nur sich selbst. Sie entdecken z. B. nicht den Mitarbeiter, »wie er wirklich ist«, sondern wie Sie ihn *erschaffen*. Alle Beurteilung sagt also immer mehr über den Beurteiler aus als über den Beurteilten.

Jeder bewertet nämlich das Handeln eines anderen (eine Dienstleistung oder ein Produkt) nach einem individuellen Wertsystem. Was eine Ware ist, kann nicht vom Anbieter bestimmt werden. Es wird vom Käufer bestimmt. Auch im Innenverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter: Sie meinen vielleicht, dem Mitarbeiter einen Dienst erwiesen zu haben, den der Mitarbeiter aber gar nicht als »Dienstleistung« anerkennt. Weil er eben andere Werte hat. Sie ärgern sich über Undankbarkeit; der Mitarbeiter wundert sich über Ihre offenen oder versteckten Gegenleistungsforderungen.

Das ist die radikale Autonomie der Wertzuschreibung: Ob eine Dienstleistung wirklich eine Dienstleistung ist, entscheidet ausschließlich der Käufer. Es gibt keine objektiven Wertmaßstäbe für eine Ware. Immer wieder ist zu beobachten, dass irgendwelche Stabsabteilungen Leistungen zur Verfügung stellen, für die sich in der Linie niemand interessiert. Es gibt daher auch keine extrinsische (von außen kommende) Motivation. Jede Motivation ist intrinsisch (von innen kommend), denn sie entspricht einer inneren individuellen Wertzuschreibung dessen, was zu tun oder zu lassen ist.

Das Reich der Freiheit

Organisation ist also ein Ereignis, das in den Köpfen der Beteiligten stattfindet. Und sonst nirgendwo.

Der Mensch ist auch in dieser Hinsicht nicht Eindrucksempfänger, sondern Ausdrucksschöpfer. Damit liegt der Akzent auf Eigentätigkeit statt auf Außensteuerung und bloßem Reagieren: »Das Wesen der Wahrheit enthüllt sich als Freiheit« (Martin Heidegger). Die Außenwelt im Unternehmen hält alle – wirklich *alle*

– Möglichkeiten offen, und es ist keineswegs so, dass sie Sie zwingt, sie so zu erleben, wie Sie sie erleben. *Sie sind voll verantwortlich für Ihre Antwort.*

Und wie Sie antworten, hängt ab von Ihrer inneren Einstellung. Wie oft gelingt z. B. einem Mitarbeiter eine Wahrnehmung nicht, die einem Kollegen fast selbstverständlich erscheint. Oder bei Konflikten: Viele stellen sich aus ihren Phantasien über die Motive des anderen eine »Speisekarte: Konflikt« zusammen. Das Motto: »Der andere hat was gegen mich.« Dann essen sie die Speisekarte statt der Speise, beschweren sich anschließend über den schlechten Geschmack und fühlen sich in dem Verdacht bestätigt, man wolle sie vergiften. Das Drama ist immer das Drama im Kopf.

Wenn Sie Ihre Unzufriedenheit am Unternehmen festmachen wollen, haben Sie vergessen, dass zunächst nur Ihre »Antwort« auf die Vorgänge im Unternehmen und nicht dieses selber defizitär ist. Auch wenn es manchmal schwer zu durchschauen ist: Es sind die einzelnen, die das Unternehmen erschaffen. Das meint: Das Unternehmen ist ein Beispiel dafür, wie Sie sich selbst beschreiben. Spieglein, Spieglein ... Sie vergeuden Zeit und Energie, wenn Sie jemanden oder etwas »dort draußen« beschuldigen. Sie sehen das Unternehmen nicht, wie *es* ist, sondern wie *Sie* sind. Welche Sicht Sie aber wählen, hängt davon ab, wie Sie sind.

Verantwortlich handeln heißt nun, auf eine Situation angemessen zu antworten. Sind Sie dabei ausgeliefert an die Macht der Routine, an konditionierte Reflexe, gefangen im Panzer der Gene, Opfer von Daseinsprogrammen, die in die Großhirnrinde eingraviert wurden? Keineswegs. Die Antwort können Sie wählen. Ihre Einstellung zu den Dingen können Sie ändern. Das bedeutet nicht, dass Sie die *Tatsächlichkeit* der Vorgänge leugnen sollten. Es heißt vielmehr, dass Sie Verantwortung dafür übernehmen, *wie* Sie sie *erleben*, welche Perspektive Sie wählen. Dass Sie Ihren Beitrag an dieser Wirklichkeit anerkennen. Eine sinnvolle, eine sehr hilfreiche Frage: »Was trage ich zu dieser Erfahrung bei?« Und: »Was sagt dieses Unternehmen über mich als Person aus?«

Zwischen dem Reiz aus der Außenwelt und der Art und Weise, wie Sie reagieren, liegt also das Reich der Freiheit: Ihre Antwort zu verantworten. Sie *entscheiden* sich dafür, zu leiden, unglück-

lich zu sein, sich abwerten zu lassen, Opfergefühle zu haben, anderen Macht über sich zu geben. Oder Sie entscheiden sich für eine andere Art der Antwort: Selbstverantwortung zu übernehmen, Commitment zu leben. Commitment für eine Situation ist dann und nur dann möglich, wenn Sie sich als Beteiligten erleben. Als Mitschaffenden. »Committed sein« löst dabei nicht alle beruflichen und privaten Probleme. Aber die Kontrolle wird eigenmächtig von außen nach innen verlegt. Und damit machen Sie sich zum Verantwortlichen für Ihr Erleben.

Nehmen wir als ein Beispiel »Stress«, für das in manchen Seminaren viele vorbeugende und nachsorgende Handreichungen angeboten werden. Ich würde das Zeug ja gerne als höheren Blödsinn abbuchen (mind-machines!), wenn es nicht das umgreifende Vorurteil bestätigte – nämlich dass es Stress *gibt*. Stress aber *gibt* es nicht als solchen, sondern er wird von jedem einzelnen unter bestimmten Umständen erschaffen, weil er dieses Erleben gewählt hat. Manche Leute bleiben bei fünf gleichzeitig klingelnden Telefonen kühl und sachlich, ja laufen gerade dann zur Höchstform auf. Manche ersteigen die bekannte Palme. Wer ist verantwortlich? Die Telefone?

Nichts und niemand kann Sie stressen. Jeder einzelne kreierte Stress vor dem Hintergrund seiner persönlichen Erfahrung. Er gibt den Dingen individuelle *Be-Deutung*, er deutet sie. Er ist eminent kreativ, weil er das Erleben aktiv gestaltet. Und was den einen aufregt, lässt den anderen völlig kalt.

Mensch, ärgere mich nicht

»Mein Chef hat mich geärgert.« Ist das möglich? Natürlich nicht. Sie selbst produzieren Ärger, weil Sie gewählt haben, sich zu ärgern. Weil Sie glauben, das sei vor dem Hintergrund Ihres Wertesystems die angemessene Reaktion. Nichts und niemand kann Sie ärgern. Das müssen Sie schon zulassen. Das Gesellschaftsspiel weiß das schon lange: »Mensch, ärgere *dich* nicht!« heißt es, nicht »Mensch, ärgere *mich* nicht!«.

Es besteht aber allseits die Tendenz, sein Umbehagen dem

Unternehmen, dem Chef, dem Kollegen, dem Mitarbeiter anzulasten: »Dieser Chef ist nun aber wirklich die letzte Krücke.« Der Chef ist aber nicht so. *Sie* machen ihn so. Sie sind derjenige, der das Unbehagen verspürt; Sie können auch etwas daran ändern. Warten Sie nicht, dass die anderen etwas tun, da können Sie unter Umständen lange warten. Weil die anderen es anders erleben.

Ärger über einen Mitarbeiter läuft auf den Wunsch heraus: »Wenn Sie mir doch nur ähnlicher wären.« Ist er aber nicht. Es fällt vielen Menschen furchtbar schwer, anderen das Recht zuzugestehen, nicht so zu sein, wie sie sie gerne hätten. Jeder Ärger ist das Ergebnis zwanghafter Erwartungen. Wenn wir das erkennen, sind wir nicht frei von Problemen, aber frei von der daraus entstehenden Lähmung.

Natürlich: wer sich ärgert, lenkt die Aufmerksamkeit auf sich, fühlt sich bedeutend und immer auf der richtigen Seite. »Es geht ja um die Sache!« Um die ging es noch nie. Jeder glaubt zwar, für die »Sache« und für allgemeinste Prinzipien zu streiten, wie »man« sich zu verhalten hat. Dabei macht er nur seine eigenen Wertmaßstäbe, seine Erfahrungen und Sichtweisen verbindlich für alle anderen. Mit welchem Recht?

Gefühle

Es sind nicht die Vorgänge an sich, die uns verletzen. Es ist unsere Art und Weise, darauf zu reagieren. Aber können wir diese Reaktion auch wählen? *Entscheiden* wir uns dafür, unglücklich zu sein? Ich höre den Einwand, das sei doch viel zu rational gedacht. Gefühle seien doch auch im Spiel. Und die Gefühle würden einen doch häufig »überwältigen«. Kann man Gefühle überhaupt steuern?

Schon in den Kuschelkulturen der 68er Generation immunisierte der Rückgriff auf Gefühle gegen jedwede vernünftige Auseinandersetzung um rationale Lebenspraxis. »Das ist halt so mein Gefühl ...« – und das Gespräch war beendet. Gefühle erzielten höchste Respektwerte. Heute noch ist es Brauch, die Verantwortung für ein bestimmtes Verhalten an die Gefühle abzutreten. Eine kleine Liste sprachlicher Unverantwortlichkeiten:

- »Er geht mir mit seinem Perfektionswahn furchtbar auf die Nerven.«
- »Ich kann nichts dafür, dass ich so empfinde.«
- »Als Sie gesagt haben, wir hätten das Projekt nicht im Griff, hat mich das sehr geärgert.«
- »Sie haben mich vor aller Augen blamiert.«
- »Ich sehe abgespannt aus? Wir machen gerade den Jahresabschluss; da können Sie sich vorstellen, was bei uns los ist.«

Alle diese Sätze sagen unterschwellig: »Ich bin für meine Reaktion nicht verantwortlich. Der andere oder die Umstände zwingen mir Gefühle auf.« Machen Sie eine kleine Übung. Achten Sie bei der nächsten Besprechung mal darauf, wie viel Zeit auf Opfer-Stories, auf Weh und Ach und Ich-kann-nichts-dafür verwandt wird. Sie werden staunen, wie viel Zeit dabei zusammenkommt. Und wie viel Unverantwortlichkeit.

Die in unserer Kultur sehr verbreitete Trennung zwischen Denken und Fühlen steht auf dünnem Eis. Wir können nicht fühlen, ohne zu denken, und nicht denken, ohne gleichzeitig zu fühlen. Entsprechend unseren Erfahrungen in der Vergangenheit produzieren wir richtungsgleich emotionale Energien, die unsere Gedanken energetisch unterfüttern und die wir dann als Gefühle wahrnehmen. Gedanken bedingen Gefühle. Und Gefühle bedingen umgekehrt auch Gedanken.

Die Trennung zwischen »Kopf« und »Bauch« ist somit zwar beliebt, aber nicht haltbar. Sie wäre das Ende menschlicher Freiheit. Warum beliebt? Weil sie uns scheinbar ent-antwortet. Wir verweisen auf die Eigendynamik unserer Gefühle und hoffen auf Preisnachlass. Die Akten der Verkehrspolizei sind voll von Nachrichten aus dem Jammertal: »Wenn jemand so bescheuert fährt, da *muss* man ja wütend werden!«

Gefühle sind letztlich Kreationen unserer Vergangenheit zum Zwecke des Rechthabens. Dabei geht es nicht darum, sie zu unterdrücken. Aber für unsere Gefühle sind wir genauso verantwortlich wie für unsere Gedanken. Beide stehen in enger Verbindung. Es gibt keinen Unterschied zwischen vorausgehendem rationalen »Erkennen« und nachfolgendem emotionalen »Interpretieren«.

Deshalb können wir unsere Gefühle beeinflussen, indem wir die Qualität unseres Bewusstseins, unserer Gedanken ändern. Indem wir auf *andere* Weise antworten.

Prüfen Sie bitte diesen Gedanken zunächst gründlich, bevor Sie ihn ablehnen. Vielleicht ist es hilfreich, sich vorzustellen, dass Sie sicher zunächst oft spontan gefühlsmäßig reagieren. Aber schon bald können Sie – wenn Sie wollen – innerlich zur Seite treten, sich beobachten und dann entscheiden, ob Sie weiter diese Antwort wählen. Es ist ganz einfach praktisch, so zu denken: Niemand ist so wichtig, dass er es wert wäre, sich über ihn zu ärgern.

Ich erinnere noch sehr gut eine junge Managerin, die darunter litt, dass ihr Chef ihr offensichtlich nur wenig zutraute und bei schwierigen Aufgaben häufig andere Mitarbeiter bevorzugte – bis ihr klar wurde, dass sie selbst diejenige war, die diese Tatsache für sich wichtig werden ließ. Dass sie selbst ihr die Bedeutung gab. Sie räumte diesem Chef außerordentlich viel Einfluss auf ihre Lebensqualität (bis zur Schlaflosigkeit) ein und ließ es zu, durch sein Urteil ihr Selbstwertgefühl ankratzen zu lassen. Sie hielt die Gedanken eines anderen über sich für wichtiger als ihre eigenen. Sie fing an zu glauben, es sei ein »wahres« Urteil über sie. Sie schob ihrem Chef Verantwortung für ihre Gefühle zu. Aber niemand zwang sie, so zu empfinden. Es war an ihr, diese Situation nicht einfach hinzunehmen, sondern zu verändern: ihr Erleben zu schildern, mit der Sichtweise ihres Chefs abzugleichen und die Situation neu zu verhandeln. Oder abzuwählen.

Das Wort »Selbstverantwortung« zeigt: Wir antworten. Wir ver-antworten unsere Antwort vor unserem Selbst. *Das* ist die Instanz, vor der Verantwortung faktisch ist. Viele lassen sich – oft reflexhaft – von dem beherrschen, was andere für richtig oder falsch halten. Wer sich seiner Verantwortung für das Erleben bewusst wird, erfährt sich selbst als Gestalter des Lebens. Die Macht zurückgewinnen. Sich selbst ermächtigen. Das ist die Grundbedingung von Exzellenz: wenn Sie das, was Sie tun, vor Ihrem Selbst verantworten; wenn es Ihnen – ich schränke ein: wenigstens näherungsweise – egal ist, was andere davon halten. Sonst machen Sie sich abhängig von den Wechselfällen des gehobenen oder gesenkten Daumens.

Erkenne dich selbst!

»Denn sie wissen nicht, was sie tun.« Den meisten Führungskräften ist die Tatsache nicht bewusst, dass nicht die »Dinge an sich«, sondern ihre Weltsicht, ihr innerer Bezugsrahmen sich an den Gegenständen äußert. Deshalb interessieren sie sich auch nicht für sich selbst und noch weniger für die Einzigartigkeit ihrer Erfahrung. Sie interessieren sich vor allem für das, was sich an der Peripherie ihrer Existenz abspielt, ohne anzuerkennen, dass sich etwas *in ihnen* abspielt.

Als der weit über 80jährige Management-Papst Peter F. Drucker Anfang 1993 in einem Interview gefragt wurde, welchen Tipp er jungen Führungskräften aufgrund seiner langen Erfahrung mitgeben würde, lautete seine Antwort: »Erkenne dich selbst!« Mancher, der nach der »Goldenen Regel«, nach dem Über-Trick schielte, mag enttäuscht worden sein. Aber vor dem Hintergrund der bisherigen Überlegungen ist es für Führungskräfte unabweisbar, wie wichtig dieses »*gnothi seauton!*«, einst gemeißelt über den Eingang des Apollotempels in Delphi, für verantwortliches Führungshandeln ist. »Eine Antwort wählen« setzt voraus, die Bestimmungsfaktoren der eigenen Persönlichkeit, die individuellen Prägungen und Rollenbilder zu kennen: Was bestimmt mein Lebens-Drehbuch? Was sind die wichtigsten Vorstellungen von guter und schlechter Führung, richtig und falsch, die ich z. T. seit meiner Kindheit durch meine Leben trage? Was treibt mich an? Wo bin ich empfindlich?

Nur wenn Sie sich selbst die wesentlichen Bestimmungsgründe Ihres Handelns, die »Glaubenssätze« Ihres Lebens anschauen, können Sie sich von ihnen distanzieren, d. h., Sie handeln nicht reflexhaft. Andernfalls restaurieren Sie lediglich Ihr inneres Museum. Es sieht aus wie Selbstbestimmung. Aber es ist radikale Fremdbestimmung. Sie können sich jederzeit neu entscheiden, Ihre Glaubenssätze wieder zu wählen oder zu ergänzen. Für Führung ist dies unabdingbar: *Nur wer sich selbst begegnet, kann anderen begegnen.* »Ich weiß, wer ich war, wer ich bin und wo ich sein möchte«, sagt Dan Kaplan, der Präsident der Hertz Equipment Rental Corporation, »mit anderen Worten: Ich kenne das

Maß an Verpflichtung, das ich bereit bin einzugehen, und auch *warum* ich bereit bin, es einzugehen.« Auch hier wieder gilt:

Derjenige kommt am weitesten, der bei sich selber bleibt.

Das gilt auch für Ihr individuelles Lebens-Drehbuch: Ihre Vergangenheit – es *gibt* sie nicht. Sie ist eine Erfindung. Auch sie existiert nur in Ihrem Kopf. Sie erzählen sich und anderen Geschichten darüber. (Deshalb beneidet Gott die Historiker: die können die Geschichten ständig neu schreiben.) Sie haben sich entschlossen, bestimmte Sachverhalte so und nicht anders zu beurteilen. Oft zu ver-urteilen. Sie verantworten diese Interpretation. Sie können die Dinge so sehen. Aber Sie müssen sie nicht so sehen. Es ist nie zu spät für eine glückliche Kindheit.

»Der Schlüssel zu erfolgreichem Führen ist Selbst-Aufmerksamkeit«, schreibt James Autry, Geschäftsführer eines amerikanischen Zeitschriftenverlags, und diese Aussage – schon immer gültig – wird durch die rapide Globalisierung der Wirtschaft noch einmal dynamisiert. Stichwort: multikulturelle Kompetenz. Allein die zunehmende Internationalisierung der Mitarbeiter-Zusammensetzung in den Betrieben (führend: die Schweiz – jeder dritte ist Ausländer), die Zunahme multikultureller Schnittstellen, die vielen internationalen Teams: kulturelle und sprachliche Hürden erzwingen förmlich die Einsicht in die eigenen Werte und den Respekt vor den unterschiedlichen Wertvorstellungen. Wenn ein »expatriate« seinen Gesprächspartner durch die Hornbrille eigener Stereotypen betrachtet, wird er sich – zum Nachteil seiner Interessen – unangemessen und erfolglos verhalten. Daher erfordert multikulturelle Kompetenz nicht nur herablassende Toleranz gegenüber einem ansonsten als minderwertig erlebten Wertekanon, sondern Neugier und Offenheit für Neues – ebenso aber Flexibilität gegenüber den eigenen Werten. Das zielt auf Persönlichkeitsentwicklung statt auf Rezeptlisten. Die z. B. für die »Expats« des Schweizerischen Bankvereins durchgeführten Seminare haben gerade im Bereich »Teamarbeit« die Bedeutung einer über die Toleranz hinausgehenden Offenheit immer wieder bestätigt.

Objektiv subjektiv

Die Behauptung von »Objektivität« und »Wahrheit« ist richtungsgleich mit den Totalitarismen der gesellschaftlichen Großversuche des 20. Jahrhunderts. Sie waren gegründet auf mechanistischen Denkmodellen, deren Zwangscharakter dem einzelnen jede Handlungsfreiheit absprach. Er konnte daher auch keine Verantwortung übernehmen. Es liegt auf der Hand, dass solche Modelle mit den hier vorgeschlagenen Denkfiguren unvereinbar sind.

Zum Beispiel die Ethik-Diskussion in den und um die Unternehmen: Von moralischen Gefühlen be-mächtigt, fühlen sich manche durch ihr empörtes Gewissen er-mächtigt, ihre Vernunft zu ent-mächtigen. Wer schon einmal dem Tugendterror einer heilsgewissen moralischen Empörung ausgesetzt war, weiß, wovon ich rede. Gegen die Aggressionen einer selbstermächtigten Gewissenselite hilft nur das Recht, das auch der Moral erst den Freiraum sichert. An das Recht haben sich sowohl der heilige Zorn moralischer Gesinnung wie die laue und dickfellige Gewissenslosigkeit zu halten. Hubert Markl ist zuzustimmen: »Wichtiger als die Erziehung zum Absolutismus des Gewissens ist die Erziehung zum Respekt vor unserer Rechtsordnung.«

Auch die »herrschende Meinung« beweist in keiner Weise irgend etwas. Ebenso wenig die so genannte »wissenschaftliche« Erkenntnis: nichts als das große Ungefähr. »Wissenschaft denkt nicht«, sagt Heidegger und meint damit, dass sie auf Grundannahmen beruht, die sie nicht in Frage stellt, auf denen sie aber widerspruchsfrei aufbaut. Sie ist ein Weg, die Wirklichkeit sinnvoll zu konstruieren, ein Weg, der danach beurteilt werden muss, ob er gangbar und nützlich ist – und nicht, ob er objektiv oder wahr ist.

Das gesamte innerbetriebliche Geschehen geht jedoch nach wie vor davon aus, dass es objektive Tatsachen und Maßstäbe gäbe. Dass man »Wahrheit« erreichen könne. Da wird dann das Hohelied der Expertenschaft gesungen – ein sehr fragwürdiger Cantus, wenn man bedenkt, wie oft sich Experten irren oder nur bestimmte Interessengruppen vertreten. Aber es gibt (obwohl es mir schwerfällt, das einzuräumen) Bereiche im Unternehmen, in denen

der Einfluss des Beobachters eher gering ist. In diesen »harten« Bereichen – z. B. ob eine Maschine funktioniert oder nicht – ist relativ leicht Einigkeit zu erzielen. Warum sie u. U. häufig ausfällt – darüber sich zu einigen wird schon schwieriger. In dem »weichen« Bereich hochkomplexer sozialer Zusammenhänge wie z. B. bei Märkten, Teams, Mitarbeitern ist es aber vollständig irreführend, so zu tun, als gäbe es objektive hard facts. Im Bereich menschlichen Wirtschaftens ist die Perspektive des Beobachters entscheidend.

»Aber sehen Sie das doch mal objektiv!« Wer so etwas sagt, appelliert (noch im besten Falle) an Sie, Sie sollten seine Sichtweise übernehmen. Er sagt: »Sehen Sie das doch so, wie ich das sehe!« Das ist aber unmöglich. »Objektiv« heißt übersetzt: vor aller Erfahrung. Aber dort ist für Menschen nichts zu holen.

Eine solche »perspektivische« Perspektive hat immense Konsequenzen für die Führung von Unternehmen. So satteln Führungspositionen in weiten Teilen der deutschen Wirtschaft nach wie vor weitgehend auf fachlicher Kompetenz. Und diese fachliche Kompetenz ist zudem nach Lage der Dinge in vielen Unternehmensbereichen vornehmlich »naturwissenschaftlicher« Herkunft. Nun will ich keinem Chemiker bei BASF, Bayer oder Hoechst zu nahe treten, und es gibt sicher auch viele Führungskräfte, bei denen sich fachlicher Anspruch und soziale Fähigkeiten auf glücklichste Weise paaren. In der Tendenz aber: Nicht zufällig hat dieser Chemiker das studiert, was er studiert hat.

Es gibt sicher viele Ausnahmen. Aber meiner Erfahrung nach haben gerade Naturwissenschaftler aufgrund ihrer Ausbildung und Lebenswelten tendenziell große Probleme, die Subjektgebundenheit der so genannten »Realität« anzuerkennen. Für sie sind die Dinge eher zweifelsfrei, gewissermaßen »objektiv«. Stellt man z. B. Manager vor die Alternative, bei gleichem Gehalt und Prestige sich mehr mit sachlich-fachlichen Fragen oder mehr mit Personalangelegenheiten zu beschäftigen, so ziehen drei von vier Führungskräften die Fachaufgabe vor. Fritz B. Simon erkennt darin »eine schier unstillbare Sehnsucht nach der Berechenbarkeit und Sicherheit trivialer Maschinen. Die harte Realität sachlicher Fragen, in der es klare Daten und Formeln gibt, um herauszufin-

den, was ›richtig‹ und was ›falsch‹ ist, verspricht ein einfaches, den Regeln der Logik folgendes Leben, in dem man als Manager weiß, was man zu tun hat.«

»Aber wenigstens Zahlen sind objektiv!« Tatsächlich? Zahlen sind bedeutungslos. Sie fangen erst an zu sprechen, wenn Sie zu ihnen sprechen, das heißt, sie in einen Bedeutungszusammenhang einfügen. Wenn jemand 95 Prozent seines Forecasts erreicht hat, dann sagt das zunächst nur, dass er 95 Prozent seines Forecasts erreicht hat. Ein Sachverhalt. Was es bedeutet, ist abhängig vom Betrachter. Da sagt der eine: »Unter den Bedingungen der Marktturbulenzen im letzten Geschäftsjahr 95 Prozent erreicht zu haben ist eine gigantische Leistung. Bravo!« Ein anderer sagt: »5 Prozent unter Plan! Eine Katastrophe!« Ein dritter: »Wir müssen unsere Planungsabläufe optimieren.« Ein vierter: »Planung ersetzt sowieso nur den Zufall durch Irrtum.« Objektiv subjektiv. Sie sind gut beraten, wenn Sie das Wort »objektiv« aus Ihrem Wortschatz streichen. (Außer vielleicht, Sie arbeiten in einem Fotogeschäft.)

»Aber wenn viele andere derselben Meinung sind? Das ist doch dann objektiv.« Die Ähnlichkeits-Maschinerie: »Ich suche mir Leute, die mir ähnlich sind, und die finden diesen Chef auch doof!« Zweifellos führt meistens das Gefühl für die »Meinung der anderen« (was »man« meint) zu realistischen Schätzungen und sinnvollem Verhalten. Wenn etwas plausibel klingt, glaubwürdig erscheint, »augenscheinlich« ist, dann nehmen wir es für »wahr«. Aber Vorsicht ist geboten. Das, was wir für wahr halten, ist nämlich auch hochgradig abhängig von der Wahrnehmung anderer.

Berühmt geworden ist ein von Solomon E. Asch durchgeführtes Experiment, in dem Versuchspersonen aufgefordert wurden, die Länge von Strecken zu vergleichen. Die Teilnehmer sollten ihr Urteil jedes Mal laut und deutlich äußern. Einige vorher instruierte Personen hatten vom Versuchsleiter den Auftrag, nach einiger Zeit übereinstimmend falsch zu schätzen. Die Teilnehmer gerieten nun in einen Konflikt zwischen ihren eigenen (richtigen) Wahrnehmungen und den (falschen) Wahrnehmungen der anderen, instruierten Personen. Ergebnis: Die Versuchspersonen begannen nach kurzer Zeit, an ihrer Wahrnehmung zu zweifeln.

Die meisten »fielen um« und schlossen sich der (falschen) Schätzung der anderen an. Nur ganz wenige Versuchspersonen hatten genügend Selbstvertrauen, an ihrer Meinung bis zum Schluss festzuhalten, nicht ohne große Unsicherheit zu äußern.

Machen wir uns das sehr klar: Schon bei relativ einfachen Wahrnehmungen wie bei Strichlängen beugen sich Menschen dem Gruppendruck. Unsere eigene Wahrnehmung wird durch die Wahrnehmung anderer stark beeinflusst, manchmal sogar außer Kraft gesetzt. Das ist natürlich überaus wichtig für die Wirklichkeitskonstruktion in Unternehmen. Denn analoge Phänomene gibt es auch im Unternehmen zuhauf.

Bei einem von mir selbst erlebten Beispiel ging es in einer Topmanagement-Runde um die Auswahl von High-Potentials für ein internationales Entwicklungsprogramm. Ich hatte mich vorher mit einem der auswählenden Manager über einen Kandidaten – nennen wir ihn »Ralf Müller« – unterhalten. Mein Gesprächspartner war der Überzeugung, dass Ralf Müller unbedingt – »objektiv« – zu dieser High-Pot-Gruppe gehören müsse; sein Potenzial sei noch nicht annähernd ausgeschöpft. Auf mein Nachfragen steigerte er seine Begeisterung noch und lobte ihn in den höchsten Tönen. Ich hatte kein eigenes Erleben von Ralf Müller, nahm also die Schilderung meines Gesprächspartners als das, was sie war: eine Geschichte. Wenn uns jemand eine Geschichte erzählt, will er uns verführen, seine Sichtweise zu übernehmen. Und diese Sichtweise rechtfertigt dann seinen Standpunkt.

Als nun in der Management-Runde das Gespräch auf Ralf Müller kam, ergriff der Vorstandsvorsitzende als erster das Wort: »Ralf Müller, tja, ich kann gar nicht verstehen, wie der in diese Kandidatengruppe gekommen ist. Seine Performance war in den letzten Monaten nicht gerade überzeugend.« Kurze Schweigepause. Und bevor mein Gesprächspartner etwas sagen konnte, sekundierte ein anderes Vorstandsmitglied: »Ich bin vollkommen Ihrer Ansicht. Wenn Müller die Nachwuchselite unseres Unternehmens repräsentieren sollte, dann haben wir ein Problem. Da haben wir doch deutlich bessere Leute.« Zustimmendes Nicken bei den anderen Teilnehmern. – Mein Gesprächspartner sagte nichts mehr. Die Personalakte Ralf Müller wurde zur Seite gelegt.

Menschen haben ein ausgesprochen sensibles Gespür für das umgebende Meinungsklima. Es fällt vielen schwer, sich trotz anderer Einsicht gegen den Meinungstrend zu stemmen. Wenn in einem Meeting ein Interpretationsmonopolist erst einmal seine Meinung kundgetan hat, wirkt sie richtungweisend auf die anderen. Wenn nun ein zweiter, gar ein dritter zustimmt, werden die anderen unsicher: sie zweifeln ihre Wahrnehmung an oder schweigen, um sich nicht rechtfertigen oder außerhalb der Gruppe stellen zu müssen. So entstehen Gruppenmeinungen. Auch Schweigen ist Kommunikation. Die durch die »Schweigespirale« erzeugte Wirklichkeit ist zwar nicht »objektiv«, aber in ihren Konsequenzen faktisch: Ralf Müller ist out.

Wohin das für das Unternehmen führen kann, wird jeder nachfühlen können, der schon einmal ein Unternehmen in den Konkurs hat gehen sehen: Niemand hatte es gewagt, das Lieblingsprojekt des Geschäftsführers in Frage zu stellen.

Kreativität

»Wirklichkeit erschaffen« ist das Urbild menschlicher Freiheit. Äußere Wahrnehmungsimpulse sind nur Anlässe für unser inneres Erleben. Jeder äußere Impuls ist eine neue Chance für die Wahl unserer Ein-Sicht: Dass diese Denkweise große Spielräume für Kreativität eröffnet, ja überhaupt erst Kreativität ermöglicht, liegt auf der Hand. Denn Kreieren heißt Erschaffen. Und da wir alle permanent unsere Wirklichkeit erschaffen, sind wir permanent kreativ. Eine andere Frage ist, ob wir es uns erlauben, unsere Kreativität auszudrücken und anzuwenden. Dabei ist es für mich immer wieder befremdlich, wie Manager einerseits das Hohelied der Kreativität und der Innovation singen, andererseits harthörig von der Objektivität der »Dinge an sich« überzeugt sind.

Schauen wir kurz zurück: Ein unverbildetes Kind, das durch einen Wald geht, fühlt sich einem großen Organismus angehörig. Es spaltet sich nicht als Subjekt vom Objekt »Wald« ab. Es ist *in* ihm. Als Kinder sind wir auf natürliche Weise kreativ. Unser Leben ist ein einziger Abenteuerspielplatz. Wir bauen auf. Zer-

stören. Bauen wieder auf. Wir sind reich. Erfindungs-Reich. Grenzenlos. Jeder Packkarton ist uns ein Hochseedampfer. Wir schlüpfen in Kostüme, spielen Lebens-Rollen und wechseln sie in Sekundenschnelle, wenn sie uns nicht mehr gefallen. Und wir haben viel Freude dabei.

Unterm Rad der Erziehung wird diese Kreativität oft durch Anpassung an die Üblichkeit verschüttet. Wir fangen an, festzuhalten und uns am scheinbar Objektiven der Gewohnheit und der vorgezeichneten Lebenswege einzurichten. Zu jedem Thema im Leben entwickelt unsere Erfahrung Standpunkte, die wir dann für richtig halten. Wir haben Erfolge und beginnen, diese erfolgreichen Verhaltensweisen und Standpunkte abzuspeichern.

In gewissem Sinne engt deshalb jede Erfahrung ein. Überzeugungen sind Gefängnisse, sagt Nietzsche. Da »Enge« denselben Wortstamm wie »Angst« hat, erklärt es sich, dass einige Menschen die Erfahrungen und Meinungen anderer oft geradezu als Bedrohung erleben. Sie werden aggressiv. Sprechen dem anderen das Recht ab, die Dinge so zu sehen, wie sie sie sehen. Sie rechtfertigen sich, d. h., sie »fertigen« sich das »Recht«. Damit tun sie nichts anderes, als ihre Vergangenheit zu verteidigen. Sie »wieder-holen« ständig das bereits Gelebte, den Bodensatz der eigenen Geschichte. »Ach, wissen Sie, ich habe 25 Jahre Führungserfahrung«, sagte mir ein Manager. Dabei hatte er nur *ein* Jahr Führungserfahrung. Und das lag 24 Jahre zurück.

Kreativ sein bedeutet nun, die einengenden Glaubenssätze aus unserer Vergangenheit zu überschreiten. Wir können mit dem Material spielen. Wir alle gehören zur Gattung des Homo ludens. Kreativ sein heißt dann, das grundlegende Konzept fallenzulassen, dass es einen »richtigen« Standpunkt zu jedem Thema gibt. »Neu-Gierig-Sein« ist die Kerntugend von Kreativität. Sich erweitern. Sich bereichern lassen. Das wiederum bedeutet: »richtige« Standpunkte und »wahre« Überzeugungen »sein lassen« können. Damit sind alle Standpunkte und Überzeugungen *in uns*, nicht mehr außerhalb.

Kreativität hat also primär den Charakter des Sich-wieder-Öffnens über das vorgeblich Richtige, Zwangsläufige oder auch nur Routinierte hinaus. Das ist die schöpferische Neugestaltung von

Wirklichkeit (Beispiel: Swatch). Die Schöpferkraft des einzelnen, die Fähigkeit, im Erkenntnisprozess Wirklichkeit nicht abzubilden, sondern zu erschaffen, das ist der Kern menschlicher Kreativität. Unser Kopf ist rund gemacht, damit das Denken die Richtung ändern kann, sagt Francis Picabia. Kreativität heißt dann: Dasselbe sehen wie alle anderen. Aber etwas anderes dabei denken.

Wenn Wirklichkeit im Unternehmen aber nicht durch irgendwelche objektiven Verhältnisse, sondern durch Kommunikation hervorgebracht wird, dann ist sie veränderbar. Alle Veränderung beginnt im Kopf. Das ist die Stunde der »Kreativität«, die wir so händeringend im Unternehmen zu entdecken suchen. Kreativität ist gleichzusetzen mit der Ablösung des vorherrschenden Modells, die Dinge zu betrachten. Kreativität ist immer auch *destruktiv*, schon in der berühmten Definition Schumpeters: »Innovation ist die kreative Zerstörung des Bestehenden durch Unternehmer.« Dazu müssen Traditionen, Konventionen, Muster, Normen, Schemata und Rollen, kurz: die Verpflichtung auf konventionelle Verhaltensweisen gelockert werden. Das geht nur in verstärkter Individualität; das geht nur in verstärkter innerer Unabhängigkeit; dazu muss der Status quo mindestens ansatzweise durchbrochen werden. Wir haben viel zu lange die trägen Träume von festen Fundamenten geträumt, von objektiven Garanten und Schiedsrichtern.

Keineswegs geht es mir hier darum, bildungsbürgerliche Individualitätsideale zu verwirklichen. Ich verweise auf die Chancen der Subjektivität beim Erkennen und Bewältigen von Problemen. Das ist die Fähigkeit, auf die es ankommt: die Fähigkeit, den Blick zu wechseln. Für das Thema »Qualität« ist nichts wichtiger. Von innen und von außen betrachten. Nichts für selbstverständlich halten! Keine »Denknotwendigkeiten« anerkennen! So hießen die Forderungen Albert Einsteins. »Wer nicht mehr staunen kann, ist sozusagen tot.«

Robert Nozick hat darauf verwiesen, dass sich schöpferische Menschen vor allem dazu *entschieden* haben, schöpferisch zu sein. Als ein Beispiel diene der japanische Videospiele-Gigant Sega, dessen Mitarbeiter weder Stempeluhr noch feste Arbeitszeiten ken-

nen. Hayao Nakayama, Hauptaktionär von Sega, stellt bewusst alle japanischen Geschäftsregeln auf den Kopf, um eine kreative Leistungsatmosphäre zu schaffen. In seinem Büro hängen die Worte Marcel Prousts: »Die wirkliche Entdeckungsreise besteht nicht darin, neue Landschaften zu suchen, sondern sich die Welt mit neuen Augen anzuschauen.« Kreativität findet nur dort Raum, wo Individualität im Unternehmen ausdrücklich erlaubt, nein: gefordert ist. Die behauptete »Objektivität«, der zur Denkblockade geronnene Sachzwang: das ist der Tod der Innovation.

Positiv gewendet: Ohne radikale Subjektivität keine Kreativität. Die Unternehmen können sich entscheiden zwischen der Windstille stabiler Verhältnisse und dem Sturm dynamisch-kreativen Wandels. Es ist gleichzeitig die Entscheidung zwischen Unzuständigkeit und Zurechenbarkeit. Zwischen Konvention und Wandel. Zwischen organisierter Unverantwortlichkeit und selbstbewusster Eigenverantwortung. Boris Pasternak schrieb: »Das Ziel der schöpferischen Tätigkeit ist es, dass man *sich selbst* gibt« (Hervorhebung R. S.).

Der Markt ist schuld!?

Wie wichtig die Qualität unserer Antwort für erfolgreiches unternehmerisches Handeln ist, kann nicht deutlich genug herausgestellt werden. Die Tatsache beispielsweise, dass es Kundenreklamationen gibt, ist zunächst bedeutungslos. Sie wird aber unterschiedlich erlebt. Hat der Mitarbeiter z. B. die Perspektive: »Reklamationen sind besonders unangenehm«, wird sein Verhalten völlig anders aussehen, als wenn er die Perspektive einnimmt: »Reklamationen sind besonders wertvoll.« Im ersten Fall hat er vermutlich Schutzstrategien im Kopf und ist defensiv eingestellt bis hin zur vorauseilenden Aggression. Im zweiten Fall begrüßt er die Reklamation als hilfreiche Rückmeldung, als kostenlose Marktforschung und als Einladung zur Innovation: Welche Chance, den Kunden zu halten, wo doch 95 Prozent der Unzufriedenen wortlos zur Konkurrenz wechseln! Der Kunde ist der beste Unternehmensberater! Nimmt er hinzu, dass durch sein

Verhalten – wie vielleicht mit keiner anderen sensiblen Stelle im Unternehmen vergleichbar – über das Image des Unternehmens im umgebenden Meinungsklima entschieden wird, so kann sich seine innere Landkarte im Kopf verändern – so, dass er den Kundenrager als besondere Herausforderung empfindet. Er »erschafft« sich seinen Kunden. Und er »erschafft« sich dabei selbst. Vom Opfer der Umstände (»Ich bin den Angriffen der Kunden hilflos ausgeliefert«) zum Regisseur der Situation (»Ich kann die Situation gestalten und etwas Nützliches für alle Beteiligten daraus entstehen lassen«).

Für das Erleben einer solchen Situation sind wir völlig selbst verantwortlich. Und was für den Einzelnen gilt, gilt auch für ganze Unternehmen. Selbst wenn diese es oft nicht wahrhaben wollen: Der Markt ist schuld! Dabei können wir wählen, wie wir die von außen kommende Störung des Gleichgewichts zwischen Markt und Unternehmen erleben und wie wir darauf reagieren. Analysen des Nixdorf-Desasters zum Beispiel vermitteln leicht den Eindruck mechanistischer Fatalität: Alles kam so, weil es so kommen musste. Damit verschwimmt alle Verantwortlichkeit der Handelnden. Ebenso begründen Manager den Erfolg des Unternehmens oft mit Faktoren, die sie nicht beeinflussen können: das richtige/falsche Produkt zur richtigen/falschen Zeit, der günstige/ungünstige Dollarkurs, konjunkturelle Schwankungen, Wandel der Konsumenteneinstellung. Bei Problemen wird die Opfer-Story naturgemäß erweitert: die hohen Personalkosten im Inland, geschlossene Auslandsmärkte, wirtschaftspolitische Unwägbarkeiten, subventionierte Auslandskonkurrenz, staatliche Auflagen, Gewerkschaften, der Wertewandel, die Gesellschaft. Keine Verallgemeinerung ist billig genug, um das *Mea culpa!* zu vermeiden. Passionsspiele. Und dennoch lehrt der Blick in nahezu alle Branchen: Selbst unter ungünstigen, aber für alle identischen äußeren Rahmenbedingungen sind einige Unternehmen erfolgreicher als andere.

Es gibt keine lineare, gleichsam zwanghafte Ursache-Wirkungs-Relation, wie das immer wieder behauptet wird, um bestimmte unternehmenspolitische Entscheidungen (wie beispielsweise Entlassungen) zu erklären oder gar zu entschuldigen. Die

Störung von außen lässt immer viele Optionen offen. Veränderungen auf den Märkten sind niemals »Ursache« für bestimmte Auswirkungen im Unternehmen. Sie »erzwingen« gar nichts. Vielmehr hat das Unternehmen viele unterschiedliche Möglichkeiten, auf die Wechselfälle in den Märkten zu antworten. Diese Antwort fällt von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich aus. Einige überleben, einige nicht. Dafür sind sie verantwortlich. Und niemals der Markt.

Wie gering der Handlungsspielraum auch erscheinen mag – selbstverständlich bleibt die Verantwortung der Handelnden bestehen. Keineswegs hebt die nüchterne Ursachenanalyse die Kategorie der persönlichen Verantwortung auf. Natürlich können Sie als Führungskraft darüber jammern: »Die Arbeitsmoral ist gesunken. Der Wertewandel hat die Leute verändert.« Sie können aber auch sagen: »Wir arbeiten immer noch in Strukturen des 19. Jahrhunderts. Wir haben es versäumt, ein Unternehmen zu schaffen, in das die Leute gerne kommen. Wie können wir das ändern?« Im ersten Fall sind Sie machtlos. Opferbewusstsein in Reinform. Im zweiten Fall übernehmen Sie Verantwortung: für das, was ist, und das, was werden soll. Eine Frage der Perspektive. Macht hat auch hier, wer macht.

Verantwortung des Einzelnen

»Dieselbe« Situation ist offen für eine Vielzahl von Interpretationen: Eine solche Denkweise definiert den Raum der Selbständigkeit des Denkens und Handelns, das sich keiner angemäßen Autorität beugt. Sie erhöht aber auch – und das ist hier besonders wichtig – die *Verantwortung des Einzelnen* für die Gestaltung seiner Umwelt. Eben in diesem Hinweis auf erhöhte Selbst-Verantwortung sieht Heinz von Foerster einen der wichtigsten Gründe für die verbreitete Skepsis: »Die Anrufung der Objektivität ist gleichbedeutend mit der Abschaffung der Verantwortlichkeit; darin liegt ihre Popularität begründet.«

»Alles, was uns widerfährt, ist nur ein Echo auf das, was wir sind« (Jean Gebser). *Eine* Antwort könnte sein, die Dinge zu ver-

ändern. Das können nur Sie tun, weil nur Sie es so erleben, wie Sie es erleben. Warten Sie nicht darauf, dass die anderen etwas tun. Die anderen erleben es anders. Wenn Mitarbeiter sich wundern, dass ihre Chefs nicht handeln, untätig bleiben, nicht reagieren: »Aber das muss er doch auch so sehen!« Sieht er nicht. Er sieht es anders. Weil er ein anderer ist. Andere Absichten hat. Andere Erfahrungen gemacht hat. Andere Erwartungen hat. Nur Sie sehen es so. Also sind Sie auch derjenige, der es angehen kann. Nur Sie antworten auf diese Situation so, wie Sie antworten. Also sind Sie auch in der Verantwortung.

Wenn Nietzsches Satz »Nichts ist, wie es ist« praktisch ist, dann ist es die wichtigste Aufgabe jedes einzelnen, die Initiative zu ergreifen und dieses »es« immer wieder neu zu definieren. Die Arbeitsorganisation ist radikal auf Subjektivität angewiesen. Sie muss Subjektivitätsschancen formulieren, die im Erkennen und Bewältigen von Störungen liegen. »Aber das ist doch subjektiv!« Ja, gerade *weil* es subjektiv ist, sind Sie in der Verantwortung. Selbstverantwortung gibt es nur bei radikaler Subjektivität.

Wir verstehen uns doch?

Man hat in der Kommunikations- und Führungspsychologie über Jahre das »aktive Zuhören« trainiert. Oft weniger, um den anderen besser zu verstehen, eher, um ihn besser über den Tisch ziehen zu können. »Wer fragt, der führt!« (Regieanweisung: interessiert, aufmerksam): »Darf ich Ihnen zunächst einige Fragen stellen?«, »Soso«, »Interessant!«, »Hm, hm« (zugewandte Sitzposition, freundliches Lächeln, zustimmendes Nicken, leicht geneigter Kopf). Führungs-Technik halt. Schraubendreher-Logik. Alles aus dem Geist der Manipulation.

Dann wurde das verfeinert. »Empathie« etwa, Einfühlungsvermögen war jetzt angesagt. Man solle sich dem Mitarbeiter einfühlend zuneigen. Verantwortlich handeln Sie, wenn Sie die Außenwelt als Spiegelung Ihrer Innenwelt anerkennen: versuchen, es auch einmal durch seine Brille zu sehen. Klang irgendwie nett. Hatte aber auch eine Schlagseite, kam immer leicht von oben,

aus der Position des Gewährenden, Überlegenen (für die Transaktionsanalytiker: verdeckt aus dem gütigen Eltern-Ich). Die schiefe Kommunikation zwischen zweien, von denen der eine der Forscher, der andere der Erforschte ist.

Und es funktioniert nicht. Weil es gar nicht funktionieren kann. Nicht, weil es ideologisch oder machtgestützt wäre. Ganz nüchtern – weil uns die Neurophysiologie sagt:

Verstehen ist unwahrscheinlich.

Am Anfang war das Wort. Gleich danach kam das Missverständnis. Unsere Sprachzeichen reichen zwar im Regelfall aus, um miteinander zu kooperieren. Wir sind sogar zu beeindruckenden Kooperationsleistungen in der Lage. Aber in letzter Konsequenz werden wir den anderen nie verstehen. Wir werden nie wissen, wie er uns erlebt. Wir werden nie wissen, wie sein inneres Bild aussieht, wenn wir beide glauben, wir sprächen über den gleichen Sachverhalt. Selbst wenn Sie zwanzig Jahre lang mit Ihrem Kollegen zusammenarbeiten: Sie haben nicht den Schatten einer Ahnung, wie er *Sie* erlebt.

Dass Verstehen unwahrscheinlich ist, zeigen schon die Wort-Anteile: *ver(für)*... und ...*stehen*. Rein mechanisch ist es unausführbar: Genau an dem Ort, an dem der eine steht, kann zur gleichen Zeit niemand anderes stehen. Gleichzeitig, gleichortig können wir nicht stehen. Nicht-Verstehen ist der Normalzustand.

Wir können zwar die Falschmünzen unserer Sprachzeichen austauschen. Aber auch diese werden wieder unterschiedlich interpretiert, mit individueller Be-Deutung versehen. Theodor W. Adorno schrieb: »Ich versuche das, was ich erkenne und was ich denke, auszusprechen. Aber ich kann es nicht danach einrichten, was man damit anfangen kann und was daraus wird.« Es ist sogar sehr wahrscheinlich, dass wir die Dinge, auf die es am meisten ankommt, nur zu uns selbst sagen, und zwar in einem Dialekt, den wir nur selbst verstehen. Als Robert Schumann einmal gebeten wurde, eine schwierige Etüde zu erläutern, spielte er sie ein zweites Mal.

Die einzige Rechenschaft, die wir über das Zusammentreffen zweier Freiheiten ablegen können, ist eine intuitive. Wir glauben

zu wissen, dass wir den anderen verstanden haben. Und dieser Glaube reicht ja auch für die normalen Kooperationen im Unternehmen aus. Ja, es ist aus dieser Perspektive schon ein Wunder, dass die Zusammenarbeit im Regelfall so gut klappt. Es erklärt aber eben auch, dass es einen unwiderlegbaren Anteil des Nichtverstehens gibt, der insbesondere in Situationen hoher sozial-emotionaler Dichte entscheidet.

Es ist mithin unsinnig, wie das gegenwärtig immer noch geschieht, von einer »Kommunikationsstörung« zu sprechen. Sie hat die Idee einer »störungsfreien« Kommunikation zum Hintergrund, was der Kongruenz innerer Landkarten, mithin einer geklonten Mitarbeiterschaft gleichkäme. Missverständnisse sind auch bei noch so idealem kommunikativem Verhalten unvermeidbar. Sie sind die Regel, nicht die Ausnahme.

Ist aber »Miteinander-reden« nicht das Mitteilen von Gemeinsamkeiten? Es gilt zwar als Basis für Gemeinschaft und Team im Unternehmen, ist aber das Gegenteil: ein Wolf im Schafspelz. Begreift man Botschaften als Container für »objektiv« vorhandene Inhalte, dann sind sie für alle »objektiv« – für den, der sie hineinlegt, und den, der sie entnimmt. »Versteht« der andere nun aber nicht »richtig«, besteht die verständliche Tendenz, den anderen als inkompetent oder rebellisch abzuwerten. »Sie verstehen mich nicht!« – Wer so spricht, bestimmt, was der Erfolg von Kommunikation ist. Damit ist das Verhältnis der beiden Gesprächspartner asymmetrisch. »Verstehen« wird vom Sprecher entschieden und nicht gemeinsam mit dem Hörer. Die Ziele des Sprechers sind übergeordnet. Im besten Fall lastet man einem »technischen Übertragungsfehler« die Schuld an. »Er kann nicht richtig zuhören«, heißt es dann. Aber auch da entscheidet der Sprecher, was »richtig« ist. Im schlimmeren Fall ist es ein Ärgernis. Der Aggressionspegel steigt. So entpuppt sich das Sprachbild vom »Verstehen« als das, was es schon immer war: die Behauptung eines Deutungsmonopols. Diese Vereinseitigung ist der Anspruch, ablehnen zu können, was andere einer Botschaft entnehmen; die Anmaßung dessen, der recht hat; die Autorität, zu entscheiden, was als *wahre* Interpretation und Perspektive zu gelten hat.

Es ist mithin viel nützlicher, Missverständnisse als Hinweis darauf zu nehmen, dass wir versäumt haben, unsere inneren Landkarten, unser persönliches Erleben beständig abzugleichen. Das weist wiederum darauf hin, wie wichtig Feedback ist.

»Wir verstehen uns« ist eine schöne Illusion; im betrieblichen Alltag ist sie gefährlich. Bei normalen Arbeitsabläufen mag die Illusion genügen, um einigermaßen problemlos zu kooperieren. Schwierig wird es in Situationen hoher sozialer Komplexität, bei Auseinandersetzungen, schwierigen Entscheidungen, Marktturbulenzen, im Mitarbeitergespräch, bei Zielvereinbarungen. Diese Illusion gaukelt eine Verstehens-Sicherheit vor, die verstörende Konsequenzen haben kann. Sie ist das Einfallstor für viele Enttäuschungen und Irritationen. Gerade in prekären Lagen wie etwa Konflikten gibt ja der Faktor, der unsere eigene Subjektivität repräsentiert, den Ausschlag. Dann springt bei desaströsen wechselseitigen Wahrheitsansprüchen, Schuldzuweisungen und integritätszerstörenden Rechtfertigungen die Katze kreischend aus dem Sack: »Das sehen Sie völlig falsch!« Das kann aber niemand falsch sehen. Das sieht er nur anders. Vom Konzept »Verstehen« ausgehen heißt: bereit sein für ein dornenreiches Leben voller Enttäuschungen.

Warum ich das schreibe? Das Unternehmen ist um das Verstehen herum »gebaut«. Und genau darin besteht das innerbetriebliche Kommunikationsdrama – in dem Glauben: »Der andere muss das doch genauso sehen«, in der Illusion: »Alle sprechen über das gleiche«, in dem Handeln: Monologe, Anweisungen, Top-Down-Information. Und in der Konsequenz: Nicht-Verstehen. Unverständnis. Nicht einverstanden sein. No commitment.

Für unser Leben im Unternehmen kommt noch etwas Folgenreiches hinzu: Erst in zweiter Linie ist Verstehen ein sprachliches Phänomen; in erster Linie ist es sozial-emotionaler Natur. Ohne ein Mindestmaß an *gewollter* Gemeinsamkeit, ohne den *Wunsch*, zu verstehen, ohne die innere Bereitschaft, die unterschiedlichen Vorstellungen einander anzunähern, ist Verstehen nicht einmal näherungsweise wahrscheinlich. Dazu müssen wir aber erst einmal die Unterschiedlichkeit der individuellen Wirklichkeitskonstruktionen anerkennen.

Verstehen ist somit abhängig von der Qualität der *Beziehung*. Wo Sympathie und Ernstnehmen fehlen, wo die Aversion und die Objektbeziehung vorherrschen, ist kaum die Neigung vorhanden, das vorgeschlagene Informationsangebot in sich selbst zu erzeugen, überhaupt an sich herankommen zu lassen. Nach-zudenken. Die emotionale Blockade verweigert die Annahme der Botschaft. »Verstehen ist ohne Wohlwollen unmöglich«, schrieb Max Frisch.

Ich kann es nicht klar genug sagen: *Es geht nicht darum, den anderen zu verstehen*. Das Ernstnehmen will sich nicht einfühlen, interpretieren, analysieren. Ich respektiere den anderen in seiner Unverstehbarkeit. Ich achte seine Ich-Grenze, die unverrückbar zwischen uns liegt und ebenso verbindet wie trennt. Unter Partnern gilt: Wo stehen Sie? Wo stehe ich? Was sind Ihre Interessen? Was sind meine Interessen? An welchem Punkt arbeiten wir zusammen? Dazu muss ich nicht (in einem analysierenden oder interpretierenden Sinn) verstehen. Dazu muss ich hören. Dazu muss ich sagen.

»Ich verstehe« ist also keine sinnvolle Aussage. Sinnvoll kann eigentlich nur der Beobachter sagen, wenn der andere das tut, was der Beobachter beabsichtigt: »Du verstehst.« Streng genommen kann man nur dann wissen, was man gesagt hat, wenn man die Worte des anderen hört bzw. sein Handeln sieht. Dieses Anerkennen hat Norbert Wiener auf treffende Weise so ausgedrückt: »Wie soll ich wissen, was ich gesagt habe, solange ich nicht die Antwort darauf gehört habe?« *Verstehen heißt Antworten*.

Wie wichtig es ist, dass innerhalb eines Teams gewisse Werte, Muster und Regeln, kurz: eine bestimmte »Wirklichkeit« geteilt wird, liegt auf der Hand. Wählen Sie eine Wirklichkeit, in der alle gerne mitspielen! Diese Wirklichkeit müssen Sie immer wieder neu erfinden und begründen. Dieses Modell bildet die »Geschäftsgrundlage«. Sie müssen sich darauf verlassen können, dass der andere »in etwa« auch über das spricht, über das Sie sprechen. Wenn Sie aber in dem Bewusstsein leben, dass Sie nicht sicher eine gemeinsame Sichtweise voraussetzen können, werden Sie sich um so behutsamer herantasten. *Sie werden eine gemeinsame Wirklichkeit vorsichtig und in gegenseitigem Respekt aufbauen*. Die

Verstehenslücke so klein wie möglich machen, indem Sie alles unterlassen, was Verstehen noch mehr behindert, als es ohnehin schon ist. Dazu bedarf es der inneren Einstellung des »Verstehen ist unwahrscheinlich« und der daraus resultierenden Neugier für die andere Perspektive. Sie müssen dem Nicht-Verstehen entgegenarbeiten *wollen*.

Kommunikation

Die Annahme, alles Erkennen habe konstruktive Züge, bietet nun aber keinerlei Basis für die viel stärkere Behauptung, alles Erkennen sei *nichts anderes* als freie Erfindung. Ich rede hier nicht dem willkürlichen Spiel des interpretatorischen Nonsens das Wort. Er wäre aufgrund seiner Beliebigkeit selbst despotisch: die Demokratie der Sinnverdrehung. Eine Situation verantwortlich (»antwortend«) zu beschreiben, dem anderen wohlwollend, also verantwortlich zu erwidern, heißt keinswegs Realitätsbezug als Schattenboxen oder, wie man so treffend sagt, »Spiegelfechtereie«. Es heißt, sich um Beziehung, um Gangbarkeit, um Funktionieren zu bemühen.

Daraus, dass Wirklichkeit nicht beobachterunabhängig »da draußen« ablesbar ist, folgt mitnichten, alle Wirklichkeit sei im Grunde nur Schein, Fiktion oder eine reine Geschmackssache. Es folgt nur, dass Wirklichkeit durch Kommunikation erzeugt und dann auf ihre Brauchbarkeit hin getestet wird. Der Kybernetiker Ernst von Glasersfeld unterscheidet erhellend zwischen »stimmen« und »passen«: »Ein Schlüssel »passt«, wenn er das Schloss aufsperrt. Das Passen beschreibt die Fähigkeit des Schlüssels, nicht aber das Schloss. Von den Berufseinbrechern wissen wir nur zu gut, dass es eine Menge Schlüssel gibt, die anders geformt sind als unsere, aber unsere Türen nichtsdestoweniger aufsperrern.« Wir »entschlüsseln« also keine Botschaften. Wir suchen, besser noch: *formen* allenfalls Schlüssel, die passen. Es geht daher um Nützlichkeit, nicht um Wirklichkeit. »Passt schon«, sagen die Franken.

Den »Schlüssel zum ändern« versprechen mithin viele Führungsratgeber, die mit der Komplizenschaft der Psychologie »ver-

stehen wollen« sagen, »steuern wollen« meinen. Ein solches Bewusstsein will nicht *mit* dem Mitarbeiter reden, sondern *über* ihn. Da stehen Sätze wie: »Behandle Deinen Mitarbeiter so, wie Du selbst behandelt werden möchtest.« Überall wird diese Auffassung kolportiert, überall steht sie in Führungshandbüchern zu lesen. Man nickt allseits versonnen und hält diesen Spruch für das Sinnzentrum abendländischer Führungsweisheit. Dabei ist er bestenfalls dumm. In blinder Selbstüberhebung macht er die eigenen Erfahrungen verbindlich für alle anderen. Die eigenen Wertmaßstäbe erhalten die Weißen universal Gültigkeit. Mit welchem Recht? Weil man Chef ist? Weil man selbst immer ein bisschen mehr Recht zu haben glaubt? Das ist dann nur noch schlicht und nicht mehr ergreifend.

Aber ist denn die Alternative gültig? Etwa: Behandle Deinen Mitarbeiter so, wie *er* behandelt werden möchte? Das griffe ebenso kurz. Es wäre auch nur die eine Hälfte. Praktischer ist es, sich dem anderen zuzuwenden. Sie können ihn fragen. Dazu müssen Sie sich für den anderen, für seine Sichtweise wirklich interessieren (lat. »inter-esse« heißt »dazwischen sein«). Dazu müssen Sie ihn – eine sprachliche Sensation! – kennen-»lernen«. Seine Erfahrungen, seine Erwartungen, seine Interessen sind grundsätzlich nicht minder bedeutsam für die Kooperation als Ihre. Sie können sich auf Spielregeln dialogisch einigen. Eben weil es uns unmöglich ist, etwas Objektives über die Realität auszusagen, müssen wir fortwährend »realistische« Wirklichkeitsmodelle mit unseren Kooperationspartnern kommunikativ aushandeln. Denn Wirklichkeit ist das, was wirkt. Und diese Wirkung wird durch Kommunikation erzeugt. Gemeinsam als brauchbar festgelegt. Wirklichkeit ist mithin das Ergebnis von Übereinkunft.

Jeder versteht, was er versteht, ausschließlich aufgrund seiner inneren Landkarte. Kommunikation ist daher vergleichbar mit dem Abstimmen von inneren Landkarten. Miteinander reden heißt: innere Landkarten abgleichen. Immer in dem Bewusstsein, dass da ein nicht verstehbarer Rest bleibt, mit dem wir leben müssen. Ihn so klein wie möglich zu machen ist die Kunst des Dialogs.

Dialog

»Erst das Wissen um Blindheit«, sagt Heinz von Foerster, »macht sehend.« Wenn Sie an einem Gelingen von Kommunikation interessiert sind, ist es erheblich praktischer (wie ich hoffe gezeigt zu haben), von einem grundsätzlichen Nicht-Verstehen auszugehen. Je eher Sie zustimmen, dass Verstehen unwahrscheinlich ist, um so mehr werden Sie sich – paradoxerweise – um ein Maximum an Verstehen bemühen. Um so mehr werden Sie dem anderen wirklich zuhören. Um so mehr werden Sie immer wieder überprüfen, dass Sie beide – in etwa – das Gleiche meinen. Sie werden alles tun, um Verstehen zu *ermöglichen*, und alles verhindern, was Verstehen noch unwahrscheinlicher macht, als es ohnehin schon ist.

Auch das Ansehen Justitias stieg mit ihrer Blindheit.

Wenn Sie davon ausgehen, dass es objektive Wahrheiten, dass es Verstehen gibt, reicht der Monolog aus, das Informieren, die kommunikative Einwegflasche. Streng genommen brauchen Sie den anderen nicht, denn Ihnen steht je nach Fähigkeit »die ganze Wahrheit« zur Verfügung. Der Beitrag des anderen ist jedenfalls nicht viel wert. Die Hauptquelle für das kommunikative Chaos in vielen Unternehmensbereichen: »Ich sage hier die Wahrheit, und Sie haben Ihre Meinung.« Einer glaubt, ihm liege die Wahrheit klar vor Augen. Dabei erfindet er sie gerade. Auch bei Problemen herrscht das unausgesprochene Muster: Einer hat die richtige Lösung. Frage: Wer? »Meine Lösung ist die richtige, aber die anderen kapieren das noch nicht.« Eine solche Einstellung unterstellt *Einzigrichtigkeit*, die man irgendwo »da draußen« finden könne. Aber »da draußen« gibt es nichts.

Wie kann nun Kommunikation gelingen? Nicht durch irgendwelche Techniken. Nur durch Respekt vor der Individualität des anderen. Die Tatsache des Nicht-Verstehens erzwingt förmlich den Dialog. Wenn beide das wissen, kann es gut gehen. Es ist wie bei Aufführungen desselben Balletts, derselben Symphonie oder desselben Streichquartetts: Erst wenn Sie verschiedene Sichtweisen, verschiedene Interpretationen einbeziehen und miteinander vergleichen, betreten Sie das Reich der Erkenntnis.

Der Monolog verkleinert Ihre Welt. Der Dialog vergrößert sie. Das alles verweist auf eine grundsätzlich dialogische Unternehmensführung. Und das ist kein sozialromantischer Gestaltungswunsch, der auf einer moralisch unterfütterten Humanisierung der Arbeitswelt baut, sondern es ist einfach sachlich geboten. Die Wiedereinführung der Verantwortung in die Unternehmen erzwingt eine radikale Umstellung von hierarchischen *Vorgaben* auf dialogische Verständigung über *Aufgaben*. Im Alltag bedeutet das: Das oft konflikthafte Austragen unterschiedlicher Perspektiven tritt an die Stelle autoritativer Setzung. Konflikthafte? Statt der »Diskussion«, in der immer Gewinner und Verlierer produziert werden und in der jeweils sich ausschließende Wahrheitsansprüche konkurrieren, brauchen wir den »Dialog«: gemeinsam denken, gemeinsam neue Perspektiven finden. Jeder hat Recht – das meint nicht Indifferenz und Interesseselosigkeit. Gerade im Gegenteil: So starkes Interesse am anderen, dass ich ihn nicht unter meine Werturteile zwingen. Dies aber nicht aus moralischen Gründen, sondern weil es einfach praktisch ist. Anstatt »Wie kommen Sie denn da drauf?« eher ein »Interessant, aus diesem Blickwinkel habe ich es noch nicht betrachtet!«.

Information – Kommunikation

Die Rede von der »Information« geht davon aus, Sie könnten in Ihrem Kopf eine Idee kreieren, in Worte formen, über Schallwellen zu Ihrem Gesprächspartner transportieren, dieser hört die Worte, dekodiert sie und lagert sie dann 1:1 in seinem Gehirn ab. Das alte Sender-Empfänger-Modell der Kommunikationspsychologie war noch nach diesem Verständnis aufgebaut. Man hat sich zwar immer gewundert, wieso das nicht so recht klappte, aber sich weithin mit der Erklärung begnügt, der andere habe wohl nicht richtig zugehört oder man selbst habe nicht die richtigen Worte gefunden. Irrtum! Der Empfänger der Botschaft gestaltet die Botschaft völlig neu. Er unterlegt den wahrgenommenen Worten seine eigene Verstehensfolie und »erfindet« damit eine eigenstän-

dige Botschaft. Er fügt Bedeutung hinzu, er deutet die Worte. Klar gesehen heißt das:

Es gibt keine Information.

Nicht die Sprachkonvention will ich hier verflüssigen, sondern das dahinterstehende Weltverständnis. Tatsächlich werden keine Informationen oder Botschaften wie von einem Container in den anderen Container »übertragen«. Sie stellen nur Anregungen dar, in denen aber keineswegs verpflichtend festgelegt ist, wie der jeweils andere sie erlebt und reagiert. Ein Wort ist ein Zylinder, in den der eine ein Kaninchen hineintut und aus dem der andere eine Taube herausholt.

Es gibt daher nur *Kommunikation*. Jeder Empfänger ist gleichzeitig Sender. Jeder Empfänger ein Schöpfer. Innen definiert Außen. Jeder Leser liest hier und jetzt ein anderes Buch. Ein Buch, in dem keine Informationen enthalten sind, nur Impulse für die eigene Kreativität ... auch in einer Weise, die mir nicht immer angenehm ist. Es war für mich faszinierend zu sehen, wie viel Unterschiedliches unterschiedliche Menschen in »Mythos Motivation« hineinlasen, z.T. Gedanken, die mir völlig fern lagen. Einige darunter waren mir ausgesprochen unangenehm. Nicht selten hatte ich den Eindruck, dass einige ein völlig anderes Buch gelesen hatten. Und so werden auch diesmal wieder viele genau das aufnehmen, was sie eigentlich immer schon wussten.

Ebenso frappierend: zu erleben, dass Teilnehmer aus Seminaren eine Denkfigur als besonders wichtig erinnern, die ich nur mit einem Nebensatz erwähnt hatte, der aus meiner Perspektive auch nur randständiger Wert zukam. Aber das habe ich anerkannt: Jeder schaut sich während des Seminars fortwährend sein inneres Heimkino an.

Die Subjektgebundenheit aller Erkenntnis, Wahrheiten und Werte aber hat wichtige Konsequenzen. Wählen wir als Beispiel das unternehmenskulturelle Zauberwort »Vision«.

Die-seits der Vision

Neue Werte braucht das Unternehmen! Wer heute im Unternehmen führen will, muss »Visionen« haben und sich mit ihnen dem Verfall der traditionellen Leistungsmoral entgegenstemmen. Der Verdacht, die innere Verfasstheit der Unternehmen könnte etwas mit unverantwortlicher Führung zu tun haben, verschwindet in den Kulissen der Corporate Identity, und ein Chor dunkler Klageweiber betritt die Bühne. Ihr Refrain: Die Welt ist ja so komplex geworden.

Um die Stimmung zu heben, muss man offenbar die Ansprüche senken. Und so führt der unternehmenskulturelle Karneval allorts seine Lieblingsmaske »Vision« durchs Jahr. Wenn früher jemand gesagt hätte, er habe eine Vision, den hätte man wahrscheinlich zum Arzt geschickt. Heute wird er zum Arzt geschickt, wenn er *keine* Vision hat. Dann gilt er als »nicht-visionäre Führungskraft«. Und das entrückende Adjektiv »visionär« veredelt auch noch das platteste Zukunftsgefasel zur Heilsbotschaft. Austauschbar. Konturlos. Unverbindlich. Von den tatsächlichen Inhalten dieser Visionen kennt man vor allem den Lärm, den sie machen.

Was das soll? Die Funktion ist klar: Reduktion der Unternehmenskomplexität, Kanalisierung der Eigendynamik driftender Unternehmensteile, Identitätsbedarf, Kompensation des Vertrautheitsschwundes, Vermittlung von Geborgenheit im Zusammengehörigkeitsgefühl, Vitalisierung des Gesamtsystems. Da können die beiden Harvard-Professoren John P. Kotter und James L. Heskett vergeblich nach einer positiven Korrelation zwischen Unternehmensvision und Unternehmenserfolg suchen, egal: die Zukunfts-Party läuft.

Die Unternehmensleitungen vermögen dabei selten der Versuchung zu widerstehen, die dafür geeigneten Inhalte von oben und normativ vorzugeben. Mehr noch: Nicht selten werden sie den Mitarbeitern gusseisern dahingeklotzt wie weiland die Zehn Gebote dem Moses vor die Füße. Der Jubel hält sich in Grenzen. Vision wird zur »Glaubenssache«. Diese muss die Unternehmensleitung dann gegen Widerstand und Skepsis »durchsetzen«. Die

Flucht in autoritativ vorgegebene »Werte«, die eben gar keine gemeinschaftlich vereinbarten Orientierungen, sondern irgendwo, meistens an der Unternehmensspitze, getroffene Anordnungen über die »Unternehmensgemeinschaft« sind, zeugt dabei von wenig mehr als vom autoritären Dunst geistiger Hinterzimmer. Wenn ich Worte dunklen historischen Angedenkens wie »Ausrichtung« an Gemeinschaftsideen oder »Verankerung« von Werten lese, fahre ich noch immer erschrocken zusammen.

Ich sei da überempfindlich? Mag sein, nur ist es manchmal dringend nötig, überempfindlich zu sein. Wer solche Utopien der Gegenwartsflucht ausschwitzt, sollte mal mit Bürgern der ehemaligen DDR reden, denen man jahrzehntelang die realen Anpassungszwänge als Visionen verkaufte. (»Früher hieß es *Planfortschreibung*, heute *revised budget*.«) Aber offensichtlich reicht die gerade in Deutschland seit Jahrzehnten verfügbare Erfahrung, dass jede von oben oktroyierte Sinnkonstruktion an dem realen Erleben einer anders gearteten individuellen Wirklichkeit zerschellt, nicht aus, den modernen Macher-Traum eines formierten Unternehmens in Misskredit zu bringen: umfassende Qualität hier und jetzt, Marktführerschaft ein Jahr später, ganz en passant radikale Veränderung der Unternehmenskultur.

Die Vision basiert auf dem Glauben, dass Arbeitnehmer sich mit den Unternehmenszielen identifizieren. Diese Überzeugung wiederum gründet auf dem Glauben an eine einheitliche Sicht der Organisation. Die derzeit modische Hirtenbriefmentalität betont daher gemeinsame Werte, Rituale, Symbole und Mythologien, die als Firmenkitt alle Unternehmensmitglieder richtungsgleich zusammenschweißen sollen: offenbarter Eindeutigkeitssinn.

Die Subjektabhängigkeit aller Erkenntnis jedoch bestimmt, allen voran, das Individuum einzigartig und unentbehrlich als den Ort, an dem Wirklichkeit und Sinn produziert werden. Aller Sinn ist individuell erschaffen und subjektgebunden. Immer bin »ich« es, der der Welt Sinn gibt. Es heißt ja auch Sinn-»Gebung« und nicht Sinn-»Nehmung«.

In den oberen Stockwerken aber artikuliert sich das Abenteuer der Verallgemeinerung, die gegen den Konkretismus des kleinräumigen Alltags das Zusammengehören im Großen setzt. Betrachten

wir irgendeinen der unternehmenskulturellen Großtexte, so ist nach den bisherigen Überlegungen nicht vorhersehbar, wie der Leser reagiert, da diese Texte nicht »ins Bewusstsein dringen«, sondern lediglich Anlässe für eigenständige Denkvorgänge bieten. Das erklärt die Wirkungslosigkeit vieler »messages«, die von CEOs im Quartalsabstand auf die Unternehmen heruntergestürzt werden.

Für ein Anwendungsbeispiel zitiere ich einen Satz, der sich so oder ähnlich in vielen Unternehmenbroschüren findet: »Der Mensch ist die wichtigste Ressource in unserem Unternehmen.« (Niemand lacht.) Gefahrlos lässt sich für diesen Satz von allen Seiten Beifall ernten. Aber was bedeutet er? Sagt er etwas? Teilt er etwas mit? Und wenn er etwas aussagt – ist er in dieser Aussage wenigstens näherungsweise eindeutig? Ich habe Mitarbeiter eines Unternehmens eingeladen, ihre Reaktionen auf diesen Satz in kurzen Stichworten zu Papier zu bringen. Einige Auszüge:

- »Toll! Zu schön, um wahr zu sein.«
- »Floskel eines Geschäftsführers ohne jede Glaubwürdigkeit.«
- »Der Satz ist richtig, aber so wird bei uns mit Menschen nicht umgegangen.«
- »Blabla. Der Mensch ist nur ein Mittel zu Zweck.«
- »Das ist für mich eine Beleidigung. Menschen *sind* das Unternehmen, und nicht irgendwelche Input-Geber.«
- »Richtig. Ressourcen sind dafür da, verbraucht zu werden.«
- »Das ist zwar noch nicht so, aber wir sind auf einem guten Weg.«
- »Besser noch als Mensch = Produktionsfaktor.«

In einer vierzehnköpfigen Mitarbeitergruppe gab es nicht zwei Reaktionen, die dem Sinn oder Wortlaut nach auch nur annähernd ähnlich waren! Die Subjektgebundenheit unserer Antwort – unsere Selbst-ver-Antwortung – entlarvt das visionäre Firmament der Firma als pubertäre Vergeblichkeit. Menschen sind keine trivialen Maschinen. Sinn kann nicht – wie wir gesehen haben – »geboden« werden, sondern muss von jedem Mitarbeiter ganz individuell *geschaffen* werden. Es gibt keine gemeinsamen, ein für allemal festgelegten Werte. Es gibt nur das *Gespräch über Werte*,

d. h. wir müssen den Diskurs über Werte im Fluss halten und fortwährend thematisieren.

Wo über »den Sinn« raunend und ambitiös jedweder Unsinn verbreitet wurde (»Kommunikation im Sinnjahrzehnt«!), durfte zwar schon immer bezweifelt werden, dass die allgemeine Visionsgeschwätzigkeit über das Antreiben und Ankurbeln hinaus so etwas wie »den Sinn« im Sinn hatte. Aber der verdeckte Preis ist hoch. Mal zur Erinnerung: Auf der Basis eines marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystems besteht der Sinn von Unternehmen darin, Güter und Dienstleistungen zu produzieren und zu verkaufen. Hierbei gilt zwingend das ökonomische Prinzip. Das ist die Geschäftsgrundlage. Das muss zwischen Partnern im Unternehmen klar sein. Dem kann der Einzelne auch eine persönliche Sinngebung hinzufügen. Unbenommen. Aber dazu ist keine unternehmensübergreifende Sinnbewirtschaftungsmaßnahme erforderlich. Sie ist sogar schädlich, *weil sie Klarheit und persönliche Verantwortung vernebelt.*

Denn wichtig für das Thema Selbstverantwortung im Unternehmen: die Vision oder die Corporate Identity stehen in der langen Tradition einer Sinnstiftung durch Außenhalt, vergleichbar mit tradierten Gottesvorstellungen. Angestrebt wird eine emotionale Gleichschaltung aller Mitarbeiter, die geschlossen hinter der Unternehmensvision herstürmen, was einer Abwehr des Besonderen, letztlich einer Individualitätsauslöschung nach japanischem Vorbild gleichkommt. Persönliche Verantwortung hingegen resultiert aus der *eigenen* Entscheidung, der *eigenen* Antwort, nicht der Berufung auf eine höhere Instanz. Das macht den Unterschied. Quasi-religiöse Entlastungen entlasten auch von persönlicher Verantwortung. Selbstverantwortung ade!

Identifikation?

Für eine nicht-perspektivische Unternehmenskultur, die auf Eindeutigkeit, Sinn-»Vermittlung« und »klaren Verhältnissen« zu gründen glaubt, sind selbstbewusste und autonome Persönlichkeiten die Pilzkulturen der Anarchie. Sie bevorzugen daher statische,

hierarchische Herrschaftsformen. Die Untertanen »unterwerfen« sich der Obrigkeit. Sie sollen im Ganzen »aufgehen«. Das war vor allem die Ideologie des Kommunismus, jener vom Sozialressentiment heiliggesprochenen Ausbeutung. Ihr Zentralbegriff ist die »Identifikation«.

Der Rückgriff auf ein ent-individualisierendes »Aufgehen« und das Aufrechterhalten vorrationaler Gemeinschaftsideen untergräbt jedoch jede Form der Selbstverantwortung. Um es deutlich zu sagen:

Commitment ist nicht Identifikation.

Wer sich identifiziert, wie es in der umgreifenden Kultur der Mitarbeiterirreführung immer wieder gefordert wird, ist »außer sich«. Identifikation hat einen erheblichen Anteil Selbstverneinung. In einer symbiotischen Verschmelzung verschwimmen die Ich-Grenzen zugunsten einer »größeren« Einheit. »Ich opfere mich für das Unternehmen auf«, heißt es dann. Entsprechend konsequent ist das Opferbewusstsein vieler Mitarbeiter.

Sie sind damit bereit für vielerlei Enttäuschungen – immer dann, wenn das idealisierte Größenbild von »ihrem« Unternehmen den Erwartungen nicht entspricht. Das konnte man sehr gut am Beispiel von Bosch oder Henkel erleben, deren patriarchalische Unternehmenskulturen durch die Entlassungen ab 1992 zu grundstürzenden Irritationen bei der Mitarbeiterschaft führten: »Eine Welt bricht zusammen.« Bekannt ist überdies aus der Organisationspsychologie, dass die Aufforderung, sich mit Aufgaben, Produkten oder gar dem ganzen Unternehmen zu identifizieren, zu Identitäts- und Sinnverlusten führt, wenn die Produkte vom Markt genommen oder die Teams aufgelöst werden.

Eine perspektivische Unternehmenskultur – wie hier vorgeschlagen – erkennt jeden einzelnen Mitarbeiter als ein individuelles Gegenüber zum Unternehmen. Zu ihrer Sprachwelt gehören Kreativität, Flexibilität, Organismus, Dynamik. Ihr Zentralbegriff ist die *Beziehung*. Sie vermittelt zwischen dem depersonalisierenden Aufgehen im großen Ganzen und der entscheidungslosen Beobachterposition. Eine Beziehung entscheidet sich *dafür*,

übernimmt Verantwortung, sie nimmt teil. Aber sie nimmt sich »ihren Teil«, d. h. sie besteht auf der Einhaltung klarer Ich-Grenzen, die gleichzeitig die Verhandlungsgrenzen markieren.

Die Fähigkeit zur Distanznahme steigert die Handlungskompetenz. Das erst schafft Übersicht und Entschiedenheit. Ihre Basis ist bewusste Wahlfreiheit. Aber auch die Wahl der Zugehörigkeit: inbegriffen ist damit ebenso ein Stück Furcht vor Verlust und Ausschluss (viele MBA-Jobhopper lassen es daran missen). Das Wir-Gefühl entsteht dann aus der entschiedenen Zustimmung zum gemeinsamen Spiel und den vereinbarten Spielregeln. Es ist insofern eine Art innerbetrieblicher *Verfassungspatriotismus*. Eine mündige, selbstbewusste Entscheidung für ein Unternehmen: Dort sind wir Verhandlungs-Partner. Dort werden wir respektiert und ernst genommen. Die Ordnung schafft der Ausgleich zwischen Geben und Nehmen.

Nur in einer Beziehung kann Pflicht zur Selbst-Verpflichtung werden. Nur in einer Beziehung kann Verantwortung zur Selbst-Verantwortung werden. Nur in einer Beziehung ist ein stabiles, langfristiges und selbstbewusstes Commitment möglich. Wenn es Ihnen also um Commitment und Selbstverantwortung geht: es gibt sie nur in einer perspektivischen Unternehmenskultur.

PRAGMATISCHES HAUPTSTÜCK

Bei der Marketing-Konferenz eines großen Getränkevertriebs stehen wie immer Konferenzkühler mit Erfrischungsgetränken auf dem Tisch. Bald bemerkt man, dass die Öffner fehlen. Der Geschäftsführer raunzt den Marketingleiter an, er habe dafür zu sorgen, dass seine Mitarbeiter dafür zu sorgen hätten ...

Einverstanden, die Mitarbeiter sind selbst verantwortlich. Aber ist die Führungskraft nicht ebenfalls verantwortlich? Die Position dieses Buches lautet: Ja, aber nicht dafür, Öffner in den Kühler zu stecken oder Mitarbeiter dazu anzuleiten, sondern einen Rahmen zu schaffen, der dem Mitarbeiter hilft, sich selbst zu verpflichten, eigeninitiativ zu werden, Commitment für seine Leistung zu geben.

Denn Selbstverantwortung benötigt soziale Voraussetzungen. Es fällt leichter, wenn der Einzelne nicht völlig allein dasteht, wenn er sich von einigen Menschen unterstützt weiß – und seien es noch so wenige. So wie eine auf Selbstverantwortung gebaute Unternehmenskultur ohne den Einsatz vieler Einzelner nicht zu haben ist, so bedarf auch der Einzelne der Ermutigung: eines Rahmens, der Erfolg und Solidarität wahrscheinlich macht.

Die Führungskraft ist aufgrund ihrer hierarchischen Stellung zuallererst aufgerufen, diese Voraussetzungen zu schaffen: die Bedingungen der Möglichkeit von Selbstverantwortung. *Bedingungen der Möglichkeit* – das ist keine gezielte Bescheidenheit, sondern die Einsicht, dass Selbstverantwortung weder abrufbar noch irgendwie »machbar« ist. Letztlich bleibt sie immer Initiative und verantwortliches Handeln des Einzelnen.

Wenn Sie Führungskraft sind, fragen Sie sich selbst: Ermutigen Sie zu Mut und Zivilcourage? Oder dümpeln Sie lieber im Flachwasser der Anpassung?

Abschied vom Leithammel

*Wer immer in die Fußstapfen anderer tritt,
hinterlässt keine Eindrücke.*

Das wird vorgeschlagen: Unternehmer an die Front! Wir brauchen Entrepreneure! Vorbilder! Henkel! Grundig! Neckermann! Nixdorf! Die Unternehmen artikulieren Traditionsbedarf. Sie entstauben die mental-historischen Dachböden nach wegweisenden Urahnern, Gründervätern, traditions- und haltvermittelnden Vor-Denkern, Vor-Machern. Das alarmistische Krisengerede beschwört wieder Schumpeters »kreativen Zerstörer«. Das *manager magazin* weiht – nach dem Muster der amerikanischen *Fortune* – seitenweise eine »Business Hall of Fame« ein. Allseits ist die Renaissance des »great man« zu spüren, die Wiederauferstehung der neokonservativen Denkfigur des »Man-hat's-oder-man-hat's-halt-nicht«. Mitarbeiterorientierung? Schnee von gestern. Der Schnee von heute heißt: Charisma. Persönlichkeit. Ausstrahlung. Der Rückgriff auf *Vorbilder*, der vereinfachende Personifizierungsdrang: Wenn es überhaupt einen gemeinsamen Orgelton der Wirtschaftspublizistik gibt, dann ist es der Appell an die Vorbildfunktion der Führungskräfte, die insbesondere die Kluft zwischen leitbild-erwünschten Verhaltensformen und real existierendem Sozialdesaster überbrücken soll. Führungskräfte übl. Führungskräfte als Vorbilder: Es gibt kaum einen geeigneteren Gegenstand, um

den notwendigen Paradigmenwechsel in einem Unternehmen zu verdeutlichen, das um das Prinzip Selbstverantwortung herum gebaut ist.

Maskuline Muskelspielerei

Historisch gesehen entstammt das Vorbild-Postulat einer Zeit klarer hierarchischer Zu- und Unterordnung, wo man noch »Untergebener« sagte (und das auch so meinte), typisch für patriarchalische Strukturen, militaristische Grundmuster (Augen zu und durch! Ran wie Blücher!). Es ist richtungsgleich mit dem Wunsch nach Hierarchie, Autorität und elitärem Denken. Denn das Vorbild wächst analog zum Einschüchterungswert. Es ist damit zweifellos ein Relikt aus der Unternehmenskultur eiserner Sekundärtugenden, die für die Generation der vor 1945 Geborenen verpflichtend waren.

Konsequent ist »Vorbild sein« eine ausgesprochen männlich assoziierte Denkfigur (wie auch der Größenwahn bei Frauen viel seltener vorkommt als bei Männern). Auf gewisse Weise erscheint die Vorbild-Idee so als der Gegenentwurf gegen das Individuelle und Spontane, das die weiblich vorgestellte Ursprungsmacht in der griechischen Mythologie verkörpert. Denn das Vorbildliche ist nicht das Individuelle, sondern das vereinfachend Verallgemeinerbare. Die Personifizierung eines Prinzips. Und trotz begreiflicher feministischer Einwände bleibt einstweilen gültig, dass dieser beispielhafte Mensch ein Mann ist.

Führungsgrundsätze: vorbildlich

Ja, »Vorbilder« sollen sie wieder sein, unsere Führungskräfte, mehr denn je. Modelle von Tugend, Moral und Werten. Günter Mordhorst, Vorstandsvorsitzender der Varta AG, stellvertretend für viele: »Autorität sollte ... aus dem persönlichen Vorbild des Führenden abgeleitet werden.« Hat man diese Persönlichkeitsriesen nicht zur Hand, werden künstliche geschaffen: Führungsgrund-

sätze als Hochglanz-Ersatz-Vorbild. Auch der peinlich-obszöne »Mitarbeiter des Monats« – den sozialistischen Stachanow-Miezen und »Helden der Arbeit« entlehnt – gehört hierher. Der dort für mustergültig ausgewiesene Wertekanon spiegelt im Regelfall die Karriereerfahrungen des Topmanagements wider (bildet insofern Vergangenheit ab) oder ergießt sich in Platitüden des so genannten gesunden Menschenverstandes. Ich kenne keine einzige Broschüre dieser moralschweren Vorbild-Substitute, in der nicht die Führungskräfte angewiesen werden, in ihrem gesamten Handeln – ja, eben: Vorbild zu sein.

Nun war der Rückgriff auf Vorbilder schon immer ein Kind der Verunsicherung. Insbesondere Ermüdungs- und Schwächephasen induzieren regelmäßig die heftige Nachfrage nach Männern mit Follow-me-Aura, die als einzelne die Übersicht haben oder zu haben vorgeben. Sie sollen als Über-Ich mit suggestiver Kraft die Unsicherheit der Gruppe ausgleichen (ach, unser Knirpstum!), Sicherheit und Vertrauenswürdigkeit ausstrahlen. Man will ja schnell sein; man will ja vorankommen; man will ja keine Zeit verlieren.

Warum gerade heute dieser organisationspsychologische Salto rückwärts? Die neue Unübersichtlichkeit, die neue Beliebigkeit machen orientierungslos. Auf die gesamtgesellschaftliche Werterosion und aktuelle wirtschaftliche Schief lagen reagieren viele Unternehmen mit einer alt-neuen Eliteorientierung, mit dem rückwärtsstabilisierenden Auftürmen von Wertepyramiden. Die aktuelle Konjunktur von Benimm- und Knigge-Trainings für den knitterfreien Marktauftritt postmoderner Manager ist kein Zufall. Hier spricht die Krise.

Aber nicht nur diese: Wenn ich in Führungsseminaren die Teilnehmer frage, was denn aus ihrer Sicht das wichtigste beim Führen sei, kommt mehrheitlich die Antwort: »Vorbild sein!« Und bei einer großen Stadtparkasse, deren einhundertfünfzig Führungskräfte angaben, welche Eigenschaften sie bei einer Führungskraft für unentbehrlich hielten, fiel die Wahl ebenso unmissverständlich aus: Führungskräfte hätten Vorbild zu sein, zuallererst *fachlich*, sodann, nachrangig, aber kaum weniger wichtig, *menschlich*. (Oft habe ich den Eindruck, sie meinen nur

»länger arbeiten«. Wenn man Führungskraft wird, gibt man offenbar seine Leidensbereitschaft zu erkennen.)

Anstrengende Eitelkeiten

Fachliches Vorbild? Wer das fachliche Vorbild zu seinem beruflichen Lebensideal kürt, hat heute einen dornenreichen Lebensweg. Die Halbwertszeit der Fachkompetenz verkürzt sich auf allen Gebieten dramatisch. Wir gehen heute davon aus, dass sich das Menschheitswissen etwa alle 4 1/2 Jahre verdoppelt. Über 90 Prozent der Wissenschaftler, die je auf dieser Erde gelebt haben, leben heute noch. Wer unter diesen Bedingungen fachliches Vorbild sein will, dem wird der ständige Druck im Nacken Rückenschmerzen verursachen. Diesen Wettlauf zu gewinnen ist unmöglich. Man kann nicht ein Orchester dirigieren und gleichzeitig die erste Geige spielen (außer man heißt Johann Strauß; aber das war gestern).

Natürlich sollte eine Führungskraft nach wie vor wissen, welches Spiel da in ihrem Bereich gespielt wird. Zweifellos sollte sie sich auch fachlich weiterbilden. Aber »Vorbild«? Wieso hat sie überhaupt Mitarbeiter? Ach so, sie hat ein Zeitproblem; am liebsten würde sie alles allein machen. Jedenfalls wird das Maximum an Exzellenz durch sie selbst definiert. Das wird zwangsläufig zur Verkrampfung führen. Der Burn-out wartet. Armer Chef! Aber wir wissen ja: Die genuine Form des Helden ist die Tragödie. Und noch die wenigsten zum Vorbild Hingestellten sind zu Lebzeiten ihres Ruhmes froh geworden. Diese Manager sind die Krone der Erschöpfung.

Besser-Wisser

Man könnte nun sagen, das ist das Problem des Einzelnen. Für das Unternehmen aber wird es prekär, wenn das nach wie vor hochdynamische Peter-Prinzip den besten Schraubendreher zum Chef aller Schraubendreher macht. Das Unternehmen hat dann meis-

tens zwei Probleme: einen guten Schraubendreher weniger und eine schwache Führungskraft mehr. Die exekutiert dann Taylors »One best way of Schraubendrehen«, nämlich ihren eigenen, den vorbildlichen, an den Mitarbeitern, nicht nur als Vorbild, sondern als Vor-Schrift: »Seht her, auf diese Weise bin ich doch so erfolgreich geworden!« Ein solcher Chef ist für seine Mitarbeiter eine stetig sprudelnde Quelle der Demotivierung. Er zieht als Ober-Schraubendreher und Besserwisser alle runter, die es anders, nämlich auf ihre eigene Weise machen wollen. Dies wird besonders problematisch, wenn man sich vorstellt, auf welche Chefs die im Vergleich zu früher hochindividualisierten und immer besser ausgebildeten jüngeren Jahrgänge stoßen.

Mehr noch und am wichtigsten: Aus den Suchscheinwerfern des »lernenden Unternehmens« fällt ein schiefes Licht auf die Vorbild-Prosa deutscher Führungskulturen. Das Vorbild will es nämlich nicht nur *sein* – es will es auch *bleiben*. Vorbilder sorgen dafür, dass andere immer hinterherrennen. Sie werden alles tun, damit der Abstand zwischen ihnen und ihren Mitarbeitern auch fachlich respektvoll bleibt. Ihr Weiterbildungsaktionismus *hat* einen Zweck: den Mitarbeiter zu distanzieren. Diese Chefs werden alles tun, um die Entwicklung ihrer Mitarbeiter zu *verhindern!*

Um ein konkretes Beispiel zu nennen: In einer Vorbild-Kultur liegt die Verbesserungsidee des Mitarbeiters in gefährlicher Nähe der Majestätsbeleidigung. Das betriebliche Vorschlagswesen (eine organisationspsychologische Sumpflüte aus der Zeit der Früh-industrialisierung) wird letztlich immer an diesem Widerspruch scheitern. Denn die selbstinszenierte Tüchtigkeitsarroganz bewacht hochsensibel ihre Fachautorität.

Personalabwickler

Der Chefkoch unter den Führungskräften (»Hier kocht der Chef selbst!«) bezieht seine Existenzberechtigung dabei häufig genug aus der Schwäche seiner Mitarbeiter. Er ist daher gar nicht daran interessiert, seine Mitarbeiter zu entwickeln. Er wird sich nach

alter Feldherrenideologie ins Zentrum aller Energielinien stellen und die Mitarbeiterpotenziale seiner Gruppe nicht oder nur unteroptimal entwickeln. Und damit entstellt sich die führungsgrundsätzliche Forderung nach dem Vorbild geradezu als *Negation der Personalentwicklung*, als ihr fundamentaler Widerspruch. Sie ist gleichbedeutend mit der Forderung nach ihrer Abschaffung.

In die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter investieren? Gefahr im Verzug! Exakt aus der Vorbildmentalität vieler Vorgesetzter erklärt sich das verbreitete Zögern gegenüber einer Personalentwicklung, die wirklich etwas bewegen will. Wie soll das auch zusammengehen: partnerschaftliche Netzwerke und Vorbild? Wie soll das passen: vorbild-hörige Mitarbeiter und Intrapreneurship? Deutlich wird: Das Vorbild-Geraune ist eines der verdeckt-wirksamsten, weil unerkannten Hindernisse auf dem Weg zur lernenden Organisation. Mit einer solchen Verschwendung von Leistungskraft wird sich die Zukunft kaum ertragreich bewältigen lassen.

Was bleibt? Wenigstens Führungskräfte als menschliches Vorbild? Das ist schlicht Anmaßung. Mit welchem Recht macht sich jemand zum menschlichen Vorbild für andere? Weil man Führungskraft ist? Dann wird es ja nur noch lächerlich.

Selbst-Aufgabe

Es gibt allerdings nicht wenige Führungskräfte, die sich bis zur Selbstaufgabe melken, um als Vorbild dazustehen. Ja, es ist eine wortwörtliche Form der »Selbst«-Aufgabe – man will ja dem Vorbild gerecht werden. Überanstrengung ist der Mindesteinsatz. Ein Vorbild zeigt keine Schwäche. Es ist *immer* Vorbild. Menschliche Regung? Enttäuschung? Unsicherheit? Geschwätz! Statt dessen: Symbolisches Handeln für die Tribüne. Eine Präsentationskultur gelungener Selbstverhärtung, in der etwas nicht getan wird, weil es für richtig und wichtig gehalten wird, sondern weil es anderen gefallen, mithin als vorbildlich gelten könnte. Vorbild sein heißt lügen.

Wie der Weise sagt: *Jede Investition in das Image ist eine Investition in das eigene Gefängnis.* Das selbstgeschaffene Vorbild soll zwar schmücken, normativ gelten – und legt doch selbst fest, wirkt normativ auch nach innen, auf den Investor zurück. Das Vorbild-Handeln verlangt von der Führungskraft ein hohes Maß an Selbstverleugnung unter dem dauernden Anpassungsdruck. Es ist ja anstrengend, sein berufliches Leben einem Stildiktat zu unterwerfen. Die antrainierten Verhaltenspartituren gehen oft bis zur Perversion dessen, was man persönliche Identität nennt. Da nimmt es nicht wunder, dass diese Helden ständig in der selbstgesuchten Gefahr schweben, vom Sog der Selbstüberforderung verschlungen zu werden. Oft zahlt der Aufsteiger einen gesundheitlichen, in der Regel aber einen charakterlichen Tribut. (Stellen Sie sich vor, Sie müssen über Jahre Dinge tun, von denen Sie nicht überzeugt sind; andererseits jahrzehntelang Verhalten unterdrücken, das zu Ihnen passt!) Den unterstellten Prestigegewinn erkaufte er mit der Einengung seiner Handlungsspielräume, letztlich mit Verlust an Freiheit.

Wer sich derart exhibitionistisch auslaugt, beim Exempel, das er statuiert, die Beschämung und den Nacheifersdruck berechnet: erleidet der ein Martyrium? Nein, er inszeniert es, sagt Nietzsche, und damit bekommt es – etwas Unseriöses. Dort, wo man Wahhaftiges und Reines vermutet, sind Hintergedanken im Spiel, werden Effekte kalkuliert. Selbstauszehrung, um andere anzustacheln: das ist der unverblümete Kuhhandel, der die Glaubwürdigkeit meuchelt.

Nicht wenige Führungskräfte haben in der Tat die Vorbild-Zumutung derart verinnerlicht, dass sie geradezu als wandelnde Laienschauspieler ihrer selbst daherkommen, reduziert auf eine von außen an sie herangetragene, prototypisch-gestanzte Erwartung, geronnen zu Typen, fast entmenschlicht – und damit auf eigenartige Weise tot. Der Rekurs auf Vorbilder hat nämlich etwas genuin Nachrufhaftes. Wie heißt es doch gleich? »Er wird uns immer ein Vorbild sein.« Das ist die Diktion von Todesanzeigen. Ein zu Lebzeiten Verstorbener, zum Charakterpanzer erstarrt, damit handhabbar für Zwecke. Früher hieß das: »Für Deutsche in verzagter Zeit.« Heute: »Es tut not (!), die wahren Unternehmer

öffentlich sichtbar zu machen.« Oder: »Was wir brauchen, sind Führungskräfte mit visionärer Kraft, die ihren Mitarbeitern den Sinn ihrer Arbeit vermitteln.« Hurra! Alle ihm nach! Nur ein Toter kann seinen Dienst als Vorbild überhanglos leisten, ohne das Bild durch Allzumenschliches zu trüben. Sprühende Lebendigkeit macht Brüche sichtbar. So aber strahlt der Grabstein. (Na ja, wer eher stirbt, ist länger tot.)

Ob das Martyrium etwas nützt, ist zweifelhaft; dass es schadet, steht fest. Es liegt auf der Hand, dass die damit einhergehende Verdrängung und Selbstkasteiung ein nicht geringes Aggressionspotenzial zu mobilisieren vermag. Unter dem dauernden normativen Zwang kommt es zu einer Selbst-Entfremdung, die in wesentlichen Teilen die kommunikative Brutalisierung in unseren Unternehmen zu erklären vermag. Das Ergebnis: die »Nach-uns-die-Sintflut«-Mentalität auf vielen Manager-Etagen. Und die Wüste wächst.

Managing as Parenting

Wer ein Vorbild braucht, für den besteht keine Notwendigkeit für die mühevoll Anstrengung, herauszufinden, was er selbst eigentlich denkt. Kein Vergleich, kein Abwägen von Vor- und Nachteilen, keine Rechtfertigung des Inhalts, der Ziele, der Überzeugung ist hier am Platze. Nur die Empfehlung zur Nachahmung. Das ist nur konsequent. Denn das Vorbild-Denken kommt aus dem »Erziehungs«-Kontext. In einem Führungshandbuch, das 1994 immerhin in der 3. Auflage erschien, steht zu lesen: »Ein guter Chef brüllt nicht bei jeder Gelegenheit seine Mitarbeiter an, sondern erzieht durch Vorbild.« Unabhängig davon, dass dieser Satz mir Übelkeit verursacht: Da ist er, der Erziehungskontext, in dem unmündige Kinder »erzogen« werden sollen, die auf Werte schauen, die andere für sie festsetzen, nach Maßstäben, die andere für sie aufstellen. Er perpetuiert das Modell-Lernen des Eltern-Kind-Verhältnisses. Infantilisierung als Führungsprinzip. Da ist es nur folgerichtig, wenn in einem der größten deutschen Chemieunternehmen die Verbesserungsvorschläge von weiblichen Mitarbeitern mit Kosmetikspiegelchen prämiert werden.

Psychologisch richtet sich das Vorbild aus einer gütigen Elternrolle an das angepasste Kind in uns. (Im Privaten ist man so oft genau das geworden, was man am wenigsten sein wollte: das Abbild der Eltern.) Unausgesprochen werden die Prinzipien der Kindererziehung auf Führung übertragen – wie ohnehin viele Manager reflexhaft beide Bereiche analogisieren. Und dies bildet sich in der Entmündigungskultur vieler Unternehmen ab: Managing as Parenting.

Eine von Vorbildern (gleich welcher Art) gestützte Unternehmenskultur differenziert die Mitarbeiterschaft dabei in zwei Teile: einen, der das Vorbild ist oder es künstlich erstellt, und einen, der nicht so vorbildlich handelt und der das Vorbild ganz offensichtlich braucht (letzterer Teil ist die Mehrheit). Das heißt im Klartext: Es gibt in unserem Unternehmen viele Mitarbeiter, die ein Vorbild zum Nacheifern brauchen. Die Rede vom Vorbild disqualifiziert einen Teil der Mitarbeiter (den größten!) als eines Vorbildes bedürftig. Spürt noch jemand die Anmaßung, die diese Unterscheidung beinhaltet? Spürt noch jemand die Entmündigung in der Absicht, uns ein Vorbild zum Hinterherlaufen vorsetzen zu können?

Aber die Wirkung auf Produktivität und Motivation hat eine ironische Wende: Die Größe des einen besteht nämlich nur darin, dass der andere ihm seine Kleinheit als Geschenk darbringt. Das Vorbildliche des einen reicht nicht; es muss der andere – damit das Vorbild sichtbar wird – ihm seine Mängelhaftigkeit gleichsam zu Füßen legen. *So wie manche nur deshalb groß erscheinen, weil die anderen sich ducken.* Und wieder sind die Folgen Passivität und Unterezuständigkeit. Ein klassisches Beispiel für das kurzgreifende Denken, das einfache Lösungen für komplexe Phänomene installiert, deren Nebenfolgen aber den angestrebten Effekt aufheben. Oder, in Peter Sloterdijks Worten: »Weil unermesslich vieles *durch uns* tatsächlich so kommt, wie wir denken, kommt es *mit uns* im ganzen auf explosive Weise anders.«

Nun zeichnen sich viele Menschen durch nichts so sehr aus wie durch einen nachgerade frühchristlichen Widerstand gegen alle Anfechtungen der Selbstverantwortung. Dazu gehört eine Tendenz zur symbiotischen Verschmelzung mit dem Vorbild; Sehn-

sucht nach Sicherheit. Aber es ist die Sicherheit des Kindes. Viele kalendarisch erwachsene Mitarbeiter reifen so niemals über das Stadium der konventionellen Imitation hinaus; sie bleiben ewig Lehrlinge, mal willige, mal unwillige Befehlsempfänger. Und dieselben Führungskräfte, die eben noch Vorbild sein wollten, jammern nun über die Unselbstständigkeit ihrer Mitarbeiter.

Denn jede Organisation gewinnt die Freiheit, die der Einzelne an sie verliert – übernimmt damit aber auch die entsprechende Verantwortung. Das Gewissen ist damit auf mehr oder weniger subtile Weise durch betriebliche Autoritätsfiguren geprägt oder auf autoritäre Regeln eingeschworen. Es geht ums »Hinterherlaufen«. So bleibt man dann auch: dahinter. Stets zweiter Sieger. Erwachsene verharren in einem pubertären Zustand, der Möglichkeiten beschneidet und Potenziale der Mitarbeiter ungenutzt lässt. Die Vorbild-Steuerung reduziert erwachsene Menschen zu Betriebsmarionetten, die jeder Beeinflussung offenstehen, die aber niemals in die Verantwortung gehen. Damit wird eine an Vorbildern orientierte Unternehmenskultur kenntlich als Kultur ohne Selbstverantwortung. Die Betonung der Führungskraft als Vorbild ist das Kainsmal unreifer Organisationen.

In Abwandlung eines bekannten Brecht-Zitats: Glücklich das Unternehmen, das keine Helden braucht.

Lebende Imitate

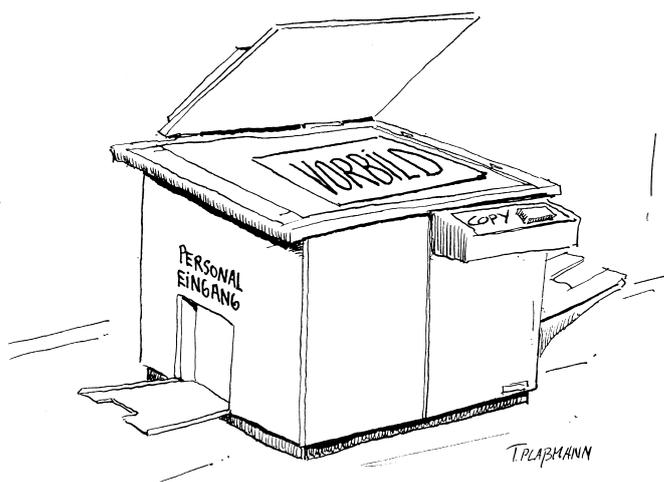
Die Konsequenzen der Vorbild-Idee für die Unternehmen sind schlicht katastrophal. Denn diese Denkfigur beruht auf dem kategorialen Irrtum, dass Vorbilder für das Erreichen der Unternehmensziele nützlich seien.

Fragen wir uns: Sind das die Mitarbeiter, die wir brauchen, jene, die immer hinterherlaufen, jene, die die Nachbilder von Vorbildern sind? Das Original produziert immer Fälschung. Lebende Imitate: »Sei mir gleich!« Mitarbeiter, die nicht lernen, indem sie sich selbst erfahren, sich selbst begegnen, sondern die beeindruckt sind von der Ausstrahlung des Vorbildes. Die nicht kreativ sind, sondern nachahmen. Die nicht denken, sondern kopieren. Macht

dieser Mitarbeiter einen Unterschied? Trägt er etwas Eigenständiges bei? Auf ausgetretenen Pfaden rutscht man leicht aus.

Ein solcher Mitarbeiter hat sein eigenes inneres Wertekonzept abgegeben zugunsten einer Abhängigkeit von außen. Aber Menschen, die von etwas abhängen, verlieren leicht das Gleichgewicht. Wer von guten Vorbildern abhängt, hängt auch von schlechten ab. Ein Alptraum: Was also, wenn das Vorbild sich als Mensch aus Fleisch und Blut, mit Fehlern, Schwächen, gar menschlichen Abgründen herausstellt? Was, wenn die Maske fällt? Gerade das Image charismatischer Führungspersönlichkeiten ist besonders gefährdet, einfach wegzukippen (siehe Lee Iacocca). Wer ein Vorbild braucht, bezeugt damit häufig nur seine Ich-Schwäche. Er unterschlägt seine Einzigartigkeit, seine Individualität und deren Möglichkeiten.

Das hat Konsequenzen: Ein negatives Vorbild in hoher hierarchischer Position gilt z.B. oft aus verschiedensten Gründen als »untouchable«. Diese, in einem kurzgreifenden Unternehmensinteresse wohl gemeinte Immunität prägt aber junge Einsteiger oft über Generationen, die an diesem Negativ-Vorbild ablesen, welche Eigenschaften offenbar in diesem Unternehmen belohnt werden. Viele Unternehmen sind völlig blind für diese Neben- und



Spätfolgen ihrer Kurzsichtigkeit, die ein Muster ohne Wert unbeabsichtigt zu hoher Wirksamkeit kommen lässt.

Als ein weiteres Beispiel mag die Orientierung am japanischen Vorbild dienen, die gegenwärtig unter der Flagge des Lean Management segelt. Mit teutonisch-musterschülerhaftem Imitationseifer werden einer gewachsenen Industriekultur die schlanken Konzepte der Japaner aufgepfropft, wo doch die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen mit denen des »Vorbildes« völlig unvergleichbar sind. Man kann nur schmunzeln über das, was da an unhistorischem Zeug und in dem Bemühen, die »besseren Japaner« zu sein, ausprobiert wird. Wenig vorbildlich für uns: die hohe zeitliche Verfügbarkeit der Arbeitskräfte in Japan, die außerordentlich hohe Arbeitsintensität, das »Durchreichen« des Kostendrucks an die Zulieferer, das Sozialdumping, die Arbeitgeberbindung der Belegschaft, das ausgeprägte Senioritätsprinzip, patriarchalische Führungsformen, der extreme Konformitätsdruck und das Fehlen jedweder autonomen Interessenvertretung: all das ist in Deutschland weder konsens- noch funktionsfähig – aus guten historischen Gründen, wie mir scheint. Wir brauchen auf der Suche nach tragfähigen Orientierungen nicht erst nach Japan zu schauen: im preußisch-deutschen Traditionskomplex stehen sie uns »näher« und schon lange zur Wahl. Nein, wir müssen unseren eigenen Weg zwischen Taylorismus und Toyotismus gehen, einen Weg, der durch unsere gewachsene mitteleuropäische Ich-Kultur gewiesen und getragen wird.

Hannemann, geh du voran!

Eine auf Vorbilder gebaute Unternehmenskultur schafft mithin unbeabsichtigt Abhängigkeit und unterzuständige Mitarbeiter, die ihr Ich-Zentrum nach außen verlegt haben. »Nachmachen!« denunziert die Mitarbeiter zu tumben Toren, die anders offensichtlich nicht zu mobilisieren sind. Noch einmal: Sind das die Mitarbeiter, mit denen wir die Zukunft gewinnen wollen?

Bedenkliche Wirksamkeiten: Der Vorbild-Betrachter geht nie in die Verantwortung! Er bleibt abhängig von der Vorgabe des

idealisierten anderen. »Ich mache es, nicht weil ich es für richtig halte, sondern weil er es vormacht.« Oder: »Ich mache es nicht, wenn der andere es auch nicht macht.« Auch bei jenen, die sonst pikiert Wert auf ihre Eigenständigkeit legen: »Sollen die Vorstände das erst mal vorleben!« Gerade bei negativen Vorbildern: der Verweis auf die Nachbarabteilung, die sich ja auch nicht an die Vereinbarung hält. Oder: »Wenn der sich nicht an die Spielregel hält, muss ich es auch nicht tun.«

Im Grunde aber ist dies des Pudels Kern: Die Forderung nach dem Vorbild ist wieder das »Nicht-verantwortlich-sein-Wollen«. »Hannemann, geh du voran.« Ein Beispiel dafür, dass wieder erst der andere sich ändern muss, bevor ich überhaupt mich selbst in Erwägung ziehe. Selbstverantwortung? Das schlechte Vorbild ist nur allzu häufig ein Argument, passiv bleiben zu können. Vorbilder produzieren notwendig Unterezständigkeit und Verantwortungslosigkeit.

Wie widersprüchlich die Diskussion gegenwärtig läuft, ist sehr schön am Reengineering-Konzept von Hammer/Champy abzulesen, die fortwährend die Mitarbeiter zur Übernahme von Verantwortung bewegen wollen. Das ganze Buch ist gespickt mit Sätzen wie: »Der Leader fördert den Reengineering-Prozess durch mitreißende Reden.« – »Die oberste Geschäftsleitung muss mit gutem Beispiel vorangehen.« – »Prozessverantwortliche motivieren und inspirieren ihr Reengineering-Team.« – »Ein Leader muss eine echte Führungspersönlichkeit sein ..., die andere Menschen dazu bringen kann, das zu wollen, was er erreichen möchte.« – »Seid kühn, sagt der Leader, und wenn euch irgend jemand unter Druck setzt, dann verweist ihn an mich.« Tolle Selbstverantwortung.

Vorbild – eine passive Qualität

Ist das überhaupt möglich, das, was überall gefordert wird, nämlich Vorbild zu sein? Ist ein Vorbild absichtsvoll machbar? Das ist äußerst fragwürdig, weil es davon ausgeht, dass es von allen Menschen in etwa gleicher, eben »vorbildlicher« Weise wahrgenom-

men wird. Das Vorbild ist jedoch niemals ein (Vor-)Bild, das jeder auf die gleiche Weise sieht. Jeder bringt sein eigenes Sein in den Prozess der Interpretation ein. Jeder macht sich ein anderes Bild vom anderen; und was der eine für vorbildlich hält, hält der andere noch lange nicht für nachahmenswert; was dem einen erstrebenswert scheint, gilt dem anderen nichts. Jene, die am lautesten die Vorbildlichkeit der Führungskräfte einklagen, sind in den Augen ihrer Mitarbeiter oft alles andere als vorbildlich. Erkenntnistheoretisch ist die Forderung, Vorbild zu sein, schlicht Nonsens.

Dennoch – wäre es, das Wahrnehmungsproblem ausgespart, möglich? Natürlich nicht. Vorbild sein ist keine aktive Kategorie, sondern eine passive. Menschen werden zum Vorbild allenfalls *gemacht*. Wenn Sie Führungskraft sind, werden Sie es u. U. nicht verhindern können, dass Sie von anderen zum Vorbild erkoren werden, dass andere in Ihnen etwas Vorbildliches sehen – als Fremd-Zuweisung, Attribuierung; aber nicht als Selbstinszenierung. Zum Vorbild macht man sich nicht selbst, sondern man wird dazu gemacht. Vorbild sein ist allenfalls eine *passive* Qualität, keine aktive.

Ein Vorbild zum Hinterherlaufen kann also nicht (im Doppelsinn) »vorgesetzt« werden. Wenn schon Vorbild, dann wählt der Einzelne es selbst, nach seinen individuellen Kriterien. Vorbilder sind keine Sterne, die von alleine leuchten, sondern, wenn überhaupt, Laternen, die wir in uns selbst anzünden.

Wer aber versucht, aktiv Vorbild zu sein, wird es wohl gerade deshalb nicht. Das (aktive) Vorbild handelt nicht, um zu handeln, sondern um Vorbild zu sein; es verlagert damit den Schwerpunkt, das Motiv seines Handelns nach außen; es will »scheinen« (man beachte den Doppelsinn); es inszeniert sein Tun als Wirkung auf andere. Und es wird gerade dadurch seine Wirkung verfehlen. Mitarbeiter haben in der Regel ein sehr feines Gespür für Glaubwürdigkeit. Gerade und vor allem, wenn es daran mangelt.

Brauchen wir nicht dennoch diesen Kanon des Vorbildlichen? Ich übersehe nicht, dass in vielen Unternehmen die Vorbildlichkeit – dort oft auch »Parkettfähigkeit« genannt – als Voraussetzung für (Be-)Förderungswürdigkeit gilt. Natürlich weiß ich auch, dass viele Mitarbeiter Vorbilder (gleichsam als Vater- und Mutter-

ersatz) zu brauchen glauben. Und bekannt ist mir ebenso, dass insbesondere das schlechte Beispiel des Vorgesetzten einerseits die Legitimität der Führungsposition in Frage stellt, andererseits häufig als Freifahrtschein für das Fehlverhalten der Mitarbeiter gilt.

Gleichwohl – müssen wir das auch noch fördern? Noch durch normativ aufgeladene Führungsrichtlinien fordern? Ist es wünschenswert, dass dieses ethische Soll als Zielverpflichtung gilt? Und ist diese Forderung in Zeiten hochvernetzter Arbeitsstrukturen, Team-Organisationen, internationaler Mobilisierung und Flexibilisierung, flacher Hierarchien und breiter Führungsspannen, einer auf Symmetrie und Partnerschaft abzielenden Wertedynamik, eingedenk der Sozialisationsprozesse, die auf frühe Selbstständigkeit und ausgeprägte Individualisierung zielen – ist diese Forderung noch hilfreich und sinnvoll? Und kann jemand ernsthaft glauben, dass die zwischen 1945 und 1965 Geborenen, die das heutige Management dominieren, eine vorbildgläubige Generation seien? (Achten Sie mal darauf, wie oft bei den beliebten Persönlichkeits-Fragebögen – z.B. in der FAZ – die Frage nach einem Vorbild unbeantwortet bleibt.) Grundsätzlich skeptisch gegen alle moralgepanzerten Ideale, entideologisiert, pragmatisch, aufgewachsen in einer Ethik des umfassenden Selbst, sind sie die abgeklärt Aufgeklärten, mit eher ironischem Verhältnis zu Moralathleten. Für sie gibt es keine autoritativen Eindeutigkeiten mehr, sondern nur noch Subjektivismen, Einstellungen, Präferenzen. Für sie sind die traditionell wertsetzenden Vorbilder schon längst mental emeritiert. We don't need another hero.

Jeder kennt die ursprüngliche Reaktion, wenn man jemanden als Vorbild vorgesetzt bekommt; man wertet offen oder insgeheim ab, sucht nach dem kleinen Fehler – um die Situation sozialer Ungleichheit auszubalancieren. Nein, es geht nicht darum, vorbildlich zu sein. Es geht darum, glaubwürdig und authentisch zu sein. Es ist ein Unterschied, ob Sie authentisch sind, weil es für Sie selbst wichtig ist – oder ob Sie andere damit manipulieren wollen. Glaubwürdige Führungskräfte ermutigen das Vorbild *in jedem Einzelnen*. Jeder Mitarbeiter stellt eine einzigartige Persönlichkeit dar. Jeder Mitarbeiter darf beanspruchen, in seiner Einzigartigkeit respektiert zu werden. Unabdingbare Voraussetzung für echtes

Commitment ist, sich von der ständigen Außenleitung durch Vorbilder zu lösen und die Verantwortung für das Handeln selbst zu übernehmen. Thomas Banyacya, Hopi-Elder, sagt: »No one can predict to what height you can soar, until you have spread your wings.«

Und Emerson schreibt in seinem »Selbst-Vertrauen«: *»Es kommt in der Erziehung eines jeden Menschen eine Zeit, in der er zur Überzeugung gelangt, dass Neid Unwissenheit, dass Nachahmung Selbstmord ist, dass er in Freud und Leid sich als sein Schicksal akzeptieren muss; dass, obgleich das Universum voll von guten Dingen ist, kein einziges nahrhaftes Korn zu ihm kommen kann außer durch seine Arbeit, die er dem Fleckchen Erde widmet, das ihm zur Bearbeitung gegeben ist. Die Kraft, die in ihm wohnt, ist neuer Art, und niemand als er allein weiß, was er zu tun vermag; und auch er weiß es solange nicht, bis er es ausprobiert hat.«*

Es lohnt sich, dieses Zitat noch einmal zu lesen.

Führungsziel: Selbstverantwortung

Was bleibt? Vorbild und Selbstverantwortung sind einander entgegengesetzte Begriffe. Die Unternehmen müssen sich entscheiden, ob sie mit einer Horde von Abhängigen und unterzuständig Nacheifernden arbeiten wollen oder ob sie Autonomie, Selbstverantwortung und Commitment unterstützen. Und die einzelne Führungskraft? Ein Vorbild kann sich wehren. Sie müssen als Führungskraft nicht Held der Arbeit sein, wenn Sie es nicht wollen. Sie können etwas tun:

- Sprechen Sie mit dem Mitarbeiter über die Tücken der Vorbildlichkeit.
- Hören Sie auf, anderen um jeden Preis gefallen zu wollen; verkaufen Sie nicht Ihr Erstgeburtrecht auf Selbstbestimmung gegen das Linsengericht des Nacheifers.
- Seien Sie authentisch; fragen Sie sich: »Handle ich nur so, weil ich andere beeindrucken will?«
- Erlauben Sie es sich, den Erwartungen anderer auch mal *nicht* zu entsprechen.

- Tun Sie ab und zu etwas Unerwartetes; etwas, was so ganz und gar nicht zu Ihrem Image passt. Sie werden sehen: es befreit ungemein.

Viele Führungskräfte fühlen sich geschmeichelt, als Vorbild auf den Sockel gehoben zu werden. Die verantwortungsbewusste Führungskraft wird diese Idealisierung zu verhindern, mindestens aber zu minimieren suchen. Sie wird alles tun, um die Mitarbeiter von sich unabhängig und damit eigenverantwortlich zu machen. Sie wird, anstatt sich mit der Aura des unfehlbar Vorbildlichen zu umgeben, das Tastende und Brüchige, das Persönliche ihrer Arbeit vor ihren Mitarbeitern wach halten. Ich ironisiere mich selbst, wenn ich mich meines ersten Chefs – meines Vorbildes – erinnere, der einmal zu mir meinte: »Ich habe keine Lust, für Sie das Vorbild zu mimen.«

Überall wird Grenzüberschreitung gefordert: im überstaatlichen Rahmen, durch Innovation und Kreativität im betrieblichen Rahmen. Warum nicht auch im persönlichen? Dort heißt Grenzüberschreitung: die Grenzen des Vorbildes überschreiten – erwachsen werden. Wir brauchen auch im Unternehmen individuelle Identitätsbildung als kontinuierlichen Lernprozess. Ich habe nicht den Schatten eines Zweifels, dass wir den Denkraum wechseln müssen: Weg vom Vorbild und hin zu einem Führungsverständnis, in dem *Selbstverantwortung* die zentrale Denkfigur ist.

Um jemanden zu ehren, muss man über ihn hinausgehen.

Nachsatz I

Nun ließe sich ja sophistischerweise mein Argument gegen mich wenden, wenn man sagte, eine Führungskraft, die nicht Vorbild sein wolle, könne in dem hier erwogenen Sinne gerade dadurch, gleichsam unter verändertem Vorzeichen, wiederum Vorbild sein. Meine Antwort darauf ist: Man kann Probleme nicht mit einem Denken auflösen, das die Probleme erst hervorgebracht hat. Das

so Gedrehte ist nur eine neue, inhaltlich gewandelte Form der Abhängigkeit, die die Selbstverantwortung des Individuums nach wie vor verdeckt unterläuft. Aber (und es fällt mir nicht schwer, das zuzugeben): Kein Chef ist so schlecht, dass er nicht als abschreckendes Beispiel dienen könnte.

Nachsatz II

En vogue ist gegenwärtig das »Feindbild«, gleichsam die Negativ-Ausgabe des Vorbildes. Da in Unternehmen Konsens zu einem chronisch knappen Gut geworden ist, müssen vielerorts – Kienbaum lässt grüßen – Feindbilder als konsensstiftende Ersatzquellen her. Jedem, der es hören will, wird die alte Geschichte vom Nutzen eines gepflegten Dreschflegels erzählt, auf den man gerade in schlechten Zeiten einschlagen sollte, um unternehmensintern zu harmonisieren. Das hat die Funktion, Mitarbeitern vorzugaukeln, sie vollbrächten eine vaterländische Tat, wenn sie sich voll für die Füsilierung des feindlichen Unternehmens einsetzten.

Das geht nach dem alten »Petz-Prinzip«: *Der andere ist schuld!* Alle Gewalt geht vom Feinde aus. Er bedroht uns, nicht umgekehrt. Das denken natürlich beide Seiten. Dabei wird verschwiegen, dass das Bild des Feindes von uns selbst erzeugt wurde. Wieder können wir unsere Hände in Unschuld waschen: Nicht verantwortlich für diese Situation! Unter dem Druck der Verhältnisse, der Aggression des Feindes und immer knapper Zeit wird alles dringlich-dringlich, was zur Abwehr der Bedrohung dient. Erzielt wird Verteidigungskonsens. Dieser ermächtigt einige wenige – »die Verantwortlichen« halt –, irgend etwas für »not-wendig« zu halten, was dann die vielen anderen exekutieren sollen. Feindbilder sind geradezu Dukatenesel für Notwendigkeiten. Keine Zeit für langes Geschwafel! Bekanntlich liegt die Autorität einer Regierung über ihre Bürger zum guten Teil in ihrer Macht begründet, Krieg zu führen.

Schweigen möchte ich hier von dem unsäglichen Appell an niederste Instinkte, schweigen von der Dürftigkeit der Argumentation, schweigen von den historischen Parallelen (hatten wir alles

schon mal: Juli 1914). Aber es ist einfach unintelligent, so zu verfahren: wehe, der Feind stellt sich als gar nicht so schlimm heraus, wie Sie ihn brauchen können. Wenn Sie ein Feindbild inszenieren, machen Sie das Unternehmen massiv abhängig von einem Außen- druck. Auch hier wieder: Sie bauen nicht auf die innere Stärke, sondern auf eine von außen aufgenötigte Haltung, in diesem Falle eine Defensivhaltung.

Es ist zudem ein Irrtum zu glauben, die aggressive Energie ziele nur auf den Konkurrenten. Eine Feindbild-Atmosphäre schürt auch die Binnenaggressivität. Unter dem aggressiven psychologischen Überhang leidet am meisten das eigene Unternehmen. Das Feindbild ist Seelenbeihilfe zum Selbstbetrug.

Vorgesetzte, Führungskräfte

Das Modell »Vorgesetzter« ist die Initiation in die Dummheit als Normalzustand.

Im Manager-Rosenkranz kanonisierter Fahnenwörter werden die Begriffe »Vorgesetzter« und »Führungskraft« meistens synonym benutzt. Dennoch stehen hinter ihnen ganz bestimmte und, wie ich meine, ganz unterschiedliche Modelle. Ich entfalte im Folgenden beide Konzepte polarisierend als Idealtypen, weil es mir auf einige wesentliche Unterschiede ankommt; tatsächlich dominieren vielfältige Mischformen.

Das Auslaufmodell

Ein Vorgesetzter ist zunächst nichts weiter als das Resultat der Organisationsstruktur, wobei der hierarchisch-disziplinarische Aspekt betont wird. Seine Autorität ist eine Positionsautorität. Diese wiederum ist an ein Amt gebunden, das er als »potestas« von oben erhält. Dadurch wird er den Mitarbeitern »vorgesetzt«.

Das Konzept »Vorgesetzter« basiert demnach auf der Denkfiktion des »oben« – und damit richtungsgleich des »besser«. Das Motto lautet: »Ich bin besser als die anderen!« Der hierarchisch Vorgesetzte hat dabei nicht notwendig die Autorität des tatsäch-

lich »Besseren«, sondern sattelt auf der Autoritätsbehauptung dessen, dem durch die Hierarchie zugemutet wird, der Bessere zu sein. Vorgesetzte nutzen daher nicht selten die beobachtete oder auch nur behauptete Schwäche ihrer Mitarbeiter aus, führen sie mitunter sogar – böswillige Unterstellung, o warte! – bewusst herbei, um »besser« mindestens zu *scheinen*. Das ist konsequent: sie leiten ihre Existenzberechtigung aus der Minderleistung der Mitarbeiter logisch ab. Viele Vorgesetzte sind Großattentäter auf die menschliche Intelligenz. Die Mitarbeiter sitzen immer demoralisierter, immer besiegt und immer lustloser in diesen Unterforderungsveranstaltungen herum.

Im Modell »Vorgesetzter« steht das Subjekt der Umwelt einsam und allein gegenüber. Mitarbeiter sind Objekte der Umwelt. Sie werden kaum selbst als Handelnde wahrgenommen, sondern als »Zeug« (Martin Heidegger), mit denen das Subjekt handelnd umgeht. Sie sind »Personal«. Das wird »behandelt«, so, wie man Computer bedient: mit Hilfe von Befehlsmenüs. Dazu schauen Vorgesetzte mitunter in das Benutzerhandbuch. Oder in die Psychologie. Diese zeigt ihnen hilfreich, wie man mit den Objekten hantiert und operiert, bis sie tun, was man selbst für richtig hält. Vorgesetzte reden *über* fremdes Bewusstsein. Nicht *mit* fremdem Bewusstsein. Sie haben zwar etwas zu sagen, aber wenig mitzuteilen.

Dieses Bewusstsein konstituiert sich seine Umweltbeziehungen durch die Sprache: Da ist ein »Untergebener« (der immer nur geben soll, aber meistens nicht das Richtige); da sind die »direct reports«, die »berichten an mich«, »sie arbeiten für mich«, »die habe ich unter mir«. Amerikanische Manager sprechen gar von »hands«.

Die Vorgesetztenkultur ist geprägt von Sachorientierung und Aufgabenbezug; sie basiert vor allem auf fachlicher Kompetenz. Eine Beförderung zum Vorgesetzten wird daher als Belohnung für Leistung verstanden. Leistung ist aber gleichsam geronnene Vergangenheit; sie sagt nur sehr begrenzt etwas über zukünftige Leistung unter veränderten (Führungs-)Rahmenbedingungen aus. (Leider befördern Unternehmen immer noch mehr die Leistung als das Potenzial.)

Modellwechsel

Ein Vorgesetzter wird hierarchisch legalisiert. Er erhält diese Legalisierung »von oben«. Eine Führungskraft hingegen *kann*, aber muss nicht Resultat der Organisationsstruktur sein. Ihre Akzeptierung entspringt ihrer Person, nicht ihrer Position. Sie ist nicht zwingend an ein Amt gebunden, sondern kraft einer von den Mitarbeitern anerkannten Kompetenz, einer »auctoritas«. Sie wird also nicht notwendig hierarchisch legalisiert, sondern *legitimiert*. Diese Legitimation erfolgt »von unten«.

Damit kommt der Mitarbeiter als Bestimmungsfaktor für erfolgreiches Führungshandeln mit ins Bild. Die legitimierende Instanz sind die Geführten. Das ist der wesentliche Unterschied zum Vorgesetzten – in einem Satz:

*Führungskompetenz haben Sie nicht,
die wird Ihnen gegeben.*

Die einzige Führungsautorität, die wirklich zählt, ist jene, die freiwillig und bewusst von den Geführten eingeräumt wird. Eine Beförderung zum Vorgesetzten gibt Ihnen allenfalls Positionsautorität, niemals personale Autorität. Führungskompetenz aber wird Ihnen von den Mitarbeitern verliehen. Von deren »Antwort« sind Sie abhängig. Die Mitarbeiter *wählen*, ob sie Ihnen das Recht einräumen, sie zu führen. Wenn sie Ihnen dieses Recht aberkennen, dann sind Sie zwar immer noch Vorgesetzter. Aber nicht mehr Führungskraft.

Was jedoch viel wichtiger ist: Sie können Ihren Job nicht mehr machen. Sie können Ihre Aufgabe, das Potenzial Ihrer Mitarbeiter zum Wohl des Unternehmens zur Entfaltung zu bringen, nicht mehr erfüllen. Moderieren, koordinieren, zusammenfügen – alles das können Sie nicht, wenn Ihre Mitarbeiter Ihre Führungskompetenz nicht anerkennen. Dann hängen Sie in grotesker Weise in der Luft.

Im allgemeinen Machbarkeitswahn wird dieser Vorgesetzte auf Führungsseminare geschickt, um seine Führungsfähigkeit zu fördern. So genannte Verhaltenstrainings scheinen dafür das pro-

bate Mittel. Meistens wird ein Trainer eingekauft, der baut seine Videokamera auf, bei deren Anblick die meisten Seminarteilnehmer reagieren, wie ein Normalbürger reagiert, wenn er im Rückspiegel ein Polizeiauto erblickt. Dann wird trainiert – vergleichbar mit einer Fußballmannschaft, die Eckentreten trainiert. Und das klappt dann auch, ist nachvollziehbar, logisch und verspricht Kompetenzgewinn: Zweifellos besser als nichts, denn es gibt individuelle Voraussetzungen für gelingende Führung. Aber mit begrenzter Wirkung, denn: Führungskompetenz haben Sie nicht ...

Mithin gibt es weitaus mehr Vorgesetzte als Führungskräfte: Nicht jeder Vorgesetzte ist eine Führungskraft. Im Zeitalter der Projekte, Teams, Netzwerke und fließenden Strukturen wird aber mehr und mehr gelten: Nicht jede Führungskraft ist gleichzeitig Vorgesetzter ... bis hin zu hierarchieentbundenen Gruppen, in denen ein Sachbearbeiter auch Teamleiter sein kann.

Im Modell »Führungskraft« nimmt das Subjekt andere Subjekte nicht als Umwelt, sondern als Mitwelt wahr. Das Subjekt weiß sich eingespannt in ein Netz von Beziehungen zwischen Partnern, die existenziell gleich sind. Es ist als Führungskraft nicht »besser«, es macht schlicht einen anderen Job.

Durch die mitweltliche Einstellung begreift das Subjekt die Außenwelt/Mitarbeiter als seinesgleichen, zu der es teilnehmend eingestellt ist. Dann begegnet es seinem Gegenüber mit Respekt und Achtung, weil es sich gleichordnet. Respekt vor dem anderen ist der Respekt vor sich selbst. Verletzt es die Würde des Mitsubjekts/Mitarbeiters, so verletzt es damit zugleich und notwendig seine eigene Würde. Das Wort »Mit-Arbeiter« hat allerdings die ursprünglich teilnehmende Bedeutung der Gleichordnung verloren. Es ist heute eine Bezeichnung der Inferiorität, der Abwertung, ein Etikett für jenen, der keine Führungskraft ist, eben »nur« mit-arbeitet. Aus dieser hier beschriebenen mitweltlichen Einstellung lässt sich der partnerschaftliche Sinn wiederherstellen: im Sinne von »zusammen« und »gemeinsam«.

Please the Customer

Fragen Sie sich selbst: Wer entscheidet über die Qualität eines Produktes? Der Kunde. Wer entscheidet über die Servicequalität? Der Kunde. Wer entscheidet über die Qualität der Führung? Zögern Sie nicht: der Kunde. Und der Kunde der Führungskraft ist: der Mitarbeiter.

Kauft der Mitarbeiter die Ware »Führung«? Alles redet von Kundenorientierung. Machen wir Ernst damit! Stellen wir den Kunden in den Mittelpunkt. Dann entscheidet auch der Kunde, ob er die Ware kauft. Sollten wir seine Wahl nicht ernst nehmen? Wenn er sie nicht kauft, wenn er sie abwählt, ist sie nichts wert. Dann hat sie keine Existenzberechtigung.

Sollten wir Führung nicht in weit höherem Maße wählbar und abwählbar machen? Warum nicht Führung durch die Mitarbeiter wählen lassen? Der billige Zwischenruf, dann würde das Unternehmen ja in einen permanenten Wahlkampf gerissen, übersieht, dass Mitarbeiter genau das täglich tun: Sie wählen! *Mitarbeiter wählen mit ihrem Engagement. Sie wählen mit ihrer Initiative. Sie wählen mit ihrem Commitment.*

Im Machtspiel zwischen Führungskräften und Mitarbeitern liegt die Macht bei den Mitarbeitern: Es gibt sie ohne Führungskräfte; aber keine Führungskräfte ohne Mitarbeiter. Und wenn ich mir anschau, wie viel Motivation tagtäglich von Vorgesetzten zerstört wird, die die Wahl bei ihren Mitarbeitern verloren haben, aber mit verbarrickadierten Gesichtern um die Wahrung ihrer Positionsautorität kämpfen, dann darf nicht gezögert werden, für diese Leute andere Aufgaben im Unternehmen zu finden.

Abermals Einspruch! Die Führungskräfte schleimen sich doch dann nur noch an, um wieder gewählt zu werden. Einspruch abgelehnt. Wenn die Mitarbeiter am Unternehmensergebnis beteiligt werden, werden sie nicht den bequemsten, sondern den besten Chef wählen.

Für eine stärkere Kundenorientierung der Führung ist es wichtig, neben dem Karriereanker »Mitarbeiterführung« weitere Karriereanker gleichwertig zu institutionalisieren. Ebenso muss die Entscheidung, jemanden zur Führungskraft zu machen, ohne

Gesichtsverlust für alle Beteiligten revidierbar sein. Probezeiten und zeitlich begrenzte Führungsaufgaben sind dazu Möglichkeiten. Die Zeiten für solche Flexibilisierung stehen nicht schlecht: Immer mehr Menschen verzichten gern auf die mit der Mitarbeiterführung verbundenen Problemstellungen (»Da muss ich mich nicht dauernd mit den Leuten rumschlagen!«), wenn ihnen in einer Fach- oder Expertenlaufbahn Orden und Ehrenzeichen erhalten bleiben.

Die ideale Führungskraft

Seit Jahrzehnten ist man nun auf der Suche nach dem »idealen« Manager, baut Bibliotheken an Persönlichkeitsvoraussetzungen zusammen – und verkennt völlig, dass Führungskräfte in ihrem Wirkungsgrad von etwas ganz anderem abhängig sind: der Wahl der Mitarbeiter. Auch ich habe mich lange an der Diskussion über die Eigenschaften einer idealen Führungskraft beteiligt. Was sie alles sein und können muss; wahre Heldenbilder ... jedenfalls kann ein Normalsterblicher diese Anforderungsprofile in nur einem Leben kaum erfüllen. Muss er auch nicht. Er muss – und das ist zunächst einmal unabhängig von den destillierten Kriterien – von den Mitarbeitern akzeptiert, sprich: gewählt werden.

Ein Beispiel dafür aus einem anderen Praxisbereich. Ich beriet ein mittelständisches Unternehmen bei einem Auswahlverfahren für Außendienstmitarbeiter. Zwölf Mitarbeiter sollten eingestellt werden. Die Suche nach den geeigneten Selektionskriterien eskalierte fast zum Glaubenskampf. Ich versuchte einen letzten gemeinsamen Punkt zu finden, an dem wir ansetzen konnten: »Das wichtigste scheint mir, dass unser neuer Mitarbeiter beim Kunden eine Beziehung aufbauen kann.« Und, alles Lehrbuchwissen über Bord werfend, fügte ich hinzu: »Lasst uns die ganzen Kriterien vergessen und einfach prüfen, ob der Bewerber *ankommt*.« Das wirkliche Leben abbildend, suchten wir im eigenen Haus sieben sehr unterschiedliche Interviewer – vom Bereichsleiter bis zum Pförtner – und luden die Bewerber zu jeweils einstündigen Gesprächen. Ohne jede Vorgabe von Beur-

teilungskriterien. Wir baten die Interviewer nur um ein »Ja« oder »Nein« – abermals ohne Angabe von Gründen. Wir baten um Aus-»Wahl«. Bei 6:1 Jastimmen war der Bewerber eingestellt. Ich will offen gestehen, dass ich das Ganze damals für einen Husarenritt hielt. Aber zu meiner Ernüchterung kann ich heute, nach drei Jahren, sagen: Dieses Unternehmen hat in seiner über 40jährigen Geschichte niemals ein erfolgreicherer Auswahlverfahren durchgeführt: Bis auf eine Mitarbeiterin, die das Unternehmen noch in der Probezeit verließ, waren alle übrigen elf neuen Mitarbeiter Volltreffer.

»Please the Customer!« – Das gilt auch für Führungskräfte. Auch die Führungskraft muss ankommen. Oder, in hard facts: Ein Management, das seine Mitarbeiter so behandelt, wie es möchte, dass diese Mitarbeiter die Kunden des Unternehmens behandeln, könnte einen Großteil seiner Marketingaktivitäten einsparen.

Beziehungskisten

Wenn Commitment im Mittelpunkt einer Unternehmenskultur steht, dann sieht Führen anders aus. Commitment kann weder durch Strukturen noch durch den Management-Regelkreis erzeugt werden. Commitment kann gar nicht von außen erzeugt, allenfalls ermöglicht werden. Der Geschäftsführer des Pharma-Herstellers Grünenthal, Götz Dyckerhoff: »Führung muss Menschen die Möglichkeit eröffnen, Freude an einer Leistung zu haben, die sie für sich und das Unternehmen freiwillig erbringen.«

Commitment kann aber sehr wohl zerstört werden. Wir wissen seit langem, dass die Beziehung zur unmittelbaren Führungskraft die Achillesferse der Arbeitszufriedenheit ist. Hier wird über Motivation, hier wird über Commitment entschieden. Wenn die Beziehung zum Chef stimmt, sind die Mitarbeiter aller Erfahrung nach bereit, mit vielen Widrigkeiten im Unternehmen zu leben.

Das ist eines der meistübersehenen Prinzipien im Management überhaupt:

Führung ist Beziehung.

Um die Führungsaufgabe erfüllen zu können, braucht die Führungskraft eine vitale Beziehung zum Mitarbeiter. Eine Beziehung beginnt mit Vertrauen. Wenn Sie Ihren Mitarbeitern nicht vertrauen, werden Ihre Mitarbeiter Ihnen nicht vertrauen. Mehr noch: Wenn Sie Ihren Mitarbeitern nicht vertrauen, dann haben Sie keine.

Hochkomplexe Systeme kann man nicht ohne empfindliche Geschwindigkeitseinbußen hierarchisch kontrollieren. Wenn man in einem Unternehmen schnell handeln und reagieren will, gibt es dafür nur ein Mittel: eine Vertrauensbeziehung. Die Fachorientierung des Vorgesetztenmodells vermeidet jedoch geradezu eine Beziehungskultur (»Sie müssen zu Ihren Mitarbeitern mehr Abstand wahren!«). Wenn es also darum geht, Mitarbeiter als *Träger*, nicht nur als *Zuträger* von Leistung einzusetzen, kurz: Mitarbeiter in die Verantwortung zu bringen, dann ist die Beziehung zu den Mitarbeitern die alles tragende Voraussetzung für erfolgreiches Führungshandeln. Sprechend dafür ist eine Anekdote über Aristoteles, der einen Schüler mit den Worten nach Hause schickte: »Ich kann ihn nichts lehren, er liebt mich nicht.«

Während die Energielinien der Mitarbeiter auf den »Vorgesetzten« zulaufen und in seiner Person zur schönsten Blüte kommen, steht die »Führungskraft« eher »hinter« bzw. »unter« dem Mitarbeiter, dessen Erfolg sein vorrangiges Ziel ist. Das fordert ein Führungsdenken, das die Entwicklung von Kreativität und Befähigung *des Mitarbeiters* konsequent fördert und für das Gesamtunternehmen nutzt. Die klassische Hierarchiepyramide wird damit gleichsam »auf den Kopf gestellt«. Das bedeutet nicht, dass es keine Führung mehr gibt. Sie wird jedoch dem Handlungs-Sinn nach neu belebt: Nicht Mitarbeiter unterstützen Führungskräfte; Führungskräfte unterstützen Mitarbeiter.

Entsprechend gilt z.B. als zentrale Frage der Toyota-Führungskultur: »What can I do for you?« Wie kann ich Sie unterstützen? Was kann ich tun, um Sie erfolgreicher zu machen? Von dieser Frage leiten sich alle Aktionen ab. Und bei 3M wird gerade das Wort »leader« vom »facilitator« abgelöst. Der Austausch von Etiketten allein tut es nicht, ich weiß. Aber es kann ein Schritt sein.

Beziehung ist wechselseitig. Das heißt, die Führungskraft kann gewisse persönliche Voraussetzungen mitbringen, die die Erfolgs-

wahrscheinlichkeit für ihre Aufgabe erhöhen. Letztlich ist sie aber abhängig vom Votum der Mitarbeiter. Fordern kann man dieses Commitment der Mitarbeiter für eine Führungskraft nicht. Commitment kann nur freiwillig gegeben werden. Mitarbeiter geben es, ähnlich wie man Vertrauen schenkt, wenn sie wählen, es zu geben. Aber Führung kann diesen Prozess unterstützen. Das wichtigste dabei ist:

Schaffen Sie ein warmes sozial-emotionales Klima.

Auch wenn es zunächst befremdlich klingt: Nur derjenige sollte Führungskraft werden, *der lächeln kann*. Damit meine ich nicht den Schluckauf falscher Fröhlichkeit, wie er von Immer-gut-drauf-Managern als Realitätsfitness inszeniert wird. Ich meine jene Atmosphäre des Ernstnehmens, die sich in Aufmerksamkeit, Zugewandtheit und echtem Interesse äußert. Ich meine jenen teilnehmenden Bezug zum anderen, der im Mitarbeiter immer auch den Zweck und nicht nur das Mittel erkennt. Der grundsätzlich und bedingungslos freundlich gegenüber dem anderen ist – weil er sich selbst mag. Sie können nur dann einen anderen mögen, wenn Sie sich selbst mögen.

Führen zur Selbstverantwortung

Es ist unmöglich, Verantwortung zu delegieren.

Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen

Es war klar: Der Chef war das Problem. Er hielt seine Mitarbeiter davon ab, ihre Aufgaben als *ihre* Aufgaben überhaupt wahrzunehmen. Er dominierte jede Besprechung. Er gab jede Lösung vor – manchmal, bevor das Problem überhaupt klar umrissen war. Er fiel seinen Leuten ins Wort, vollendete und ergänzte ihre Sätze. Ging mit seiner Meinung immer in die Vorlage. »Ich bin offen für alles, aber wir sollten doch ...« Er veränderte die Tagesordnung während der Konferenz, sprach Punkte an, auf die niemand vorbereitet war. Er traf die Entscheidungen selbst. – Und er beklagte sich ständig, dass seine Mitarbeiter keine Initiative zeigten.

Dabei verschwieg er geflissentlich, wie wohl er sich dabei fühlte. Sonst würde er es ja anders machen. Es ist ja auch großartig, so wichtig zu sein, immer im Zentrum des Geschehens, am Puls der Zeit, im Auge des Sturms. Feuerwehrmann zu spielen, die Sankt-Georgs-Nummer als helfender Retter schimmelreitend zum Wohle der Gemeinschaft (oder doch eher zum eigenen Wohl?), mit Flugzeugen zu wichtigen Verhandlungen durch die

Welt zu jetten, Faxe meterweise, Rückrufe mitten in der Nacht. Menschen schauen auf ihn, warten auf seine Entscheidung. All das sagt: »Ich bin wichtig, und ich mache einen wichtigen Job!« Heimlich liebt er diese Inszenierungen der Unersetzlichkeit. Dann ist es auch in Ordnung, wenn er den Preis dafür zahlt. Charles de Gaulle wird der ironische Satz zugeschrieben: »Die Friedhöfe sind voll von unentbehrlichen Männern.«

Für das Unternehmen ist es nicht in Ordnung. Es arbeitet energetisch weit unterhalb seiner Möglichkeiten. Um es ganz deutlich zu sagen: Solche Verhaltenweisen sind ein massiver Loyalitätsbruch am Unternehmen. Denn wie können Menschen unternehmerisch handeln, wenn sich Führung von oben nach unten als Weisungs- und Problemlösungshierarchie aufbaut? Solange Führungskräfte ihre Rolle so verstehen, als sei es ihre Aufgabe, die Probleme ihrer Mitarbeiter zu lösen, so lange werden die Mitarbeiter mit ihren Problemen zur Führungskraft rennen. Der Chef löst das Problem, der Mitarbeiter legt sich wieder hin, denkt: »Hat mal wieder funktioniert«, und der Chef jammert über die Zuständigkeit seiner Leute.

Was tun? Delegieren! lautet der gut gemeinte, wenn auch etwas altbackene Rat. Na gut, dann delegieren wir mal.

Delegatorische Durchlauferhitzer

So läuft das meistens ab: Der Chef ruft den Mitarbeiter zu sich: »Herr Müller, ich möchte Ihnen diese Aufgabe vollständig übergeben. Es muss in acht Wochen fertig sein, und ich möchte Sie bitten, mir jeden Montagmorgen kurz zu berichten, wie weit Sie sind. Und: Egal was ist – wenn Sie Fragen haben oder Hilfe brauchen, zögern Sie nicht, mich anzusprechen. Die Tür steht immer offen.« Klingt sauber. Aber wie viele Chefs schauen beim Vorübergehen »mal eben« in das Büro des Mitarbeiters hinein und fragen, wie es denn so läuft: »Wie geht's denn voran mit dem Projekt?« Killed by friendly fire: Der Mitarbeiter spürt förmlich, dass ihm permanent über die Schulter geschaut wird. Die Übersetzung lautet: »Ich habe Ihnen das Projekt zwar übergeben, aber natür-

lich traue ich Ihnen nicht zu, es allein erfolgreich zu beenden, deshalb frage ich jedes Mal nach, wenn wir uns sehen.«

Es gibt kaum demotivierendere Praktiken in der Chef-Mitarbeiter-Beziehung. Ein Mitarbeiter muss spüren, dass ihm vertraut wird. Denn Vertrauen ist ein wechselseitiger Prozess. Grotesk zu sehen, wie viele erzkapitalistische Unternehmer Lenins Satz vom »guten« Vertrauen, aber der »besseren« Kontrolle im Banner tragen. Dabei ist Misstrauen nur die Intelligenz der Benachteiligten. Ohne Vertrauen jedoch gibt es keine Selbstverantwortung des Mitarbeiters.



»Aber einige Mitarbeiter erwarten doch, dass man sich ständig um sie kümmert!« Tun Sie immer das, was andere von Ihnen erwarten? Oder kommt diese Mitarbeitererwartung Ihren Größenidealen entgegen? Wenn es Ihnen darum geht, dass Mitarbeiter wirklich Verantwortung übernehmen, dann müssen Sie sich auch *innerlich* von dieser Aufgabe lösen und nicht permanent dem Mit-

arbeiter heimlich oder auch weniger heimlich über die Schulter schielen. Es ist die Aufgabe des Mitarbeiters, und er hat sie zu lösen. Falls er einen Gesprächspartner braucht, stehen Sie bereit. Mehr ist für Sie nicht zu tun.

Please the boss

Viele Führungskräfte haben mehr oder weniger mühevoll das Delegieren gelernt. Aus dem Steinbruch des Chefs werden einige Stücke herausgebrochen und dem Mitarbeiter »überlassen«. (»Am liebsten würde ich ja alles allein machen, aber das Zeitproblem ...«) Der Mitarbeiter erledigt die Aufgabe und liefert das Ergebnis beim Chef wieder ab. Der Chef beurteilt dann die Arbeit, denn er will, dass sein Mitarbeiter so arbeitet, wie er es für richtig hält.

Eine solche Einstellung ist nicht falsch. Aber sie hat Konsequenzen. Auf diese Weise lernen die Mitarbeiter schnell, wie eine Arbeit ausgeführt werden soll – so, dass sie dem Chef gefällt. Sie verbringen viel Zeit damit, darüber nachzudenken, was ihm wohl zusagen könnte. Wenn sie zu keinem Ergebnis kommen, fragen sie nach, wie denn der Chef darüber denkt. Jedes Detail wird gegengecheckt und abgesichert. Sie informieren ihn ständig (was den Chef in der Summe mehr Zeit kostet, als es ihm erspart). Sie sitzen in Meetings und spekulieren, ob dieser oder jener Hierarch die Lösung wohl »mitträgt«. »Please the boss« – das ist die Krankheit, die wir uns durch die Delegationspraxis zugezogen haben. Denn Delegation heißt: Aufgaben abgeben, aber dafür sorgen, dass sie im Sinne des Meisters ausgeführt werden. Selbstverantwortung ade!

Es ist einfach unpraktisch, die eigenen Maßstäbe verbindlich für alle anderen zu machen. Führungskräfte müssen lernen, das »Wunder des Andersseins« (Martin Buber) anzuerkennen. Die Leute gehen nicht in die Verantwortung, wenn man ihnen fremde Maßstäbe aufzuzwingen versucht. In einem Delegationsklima werden die besten Mitarbeiter Sie verlassen. Früher oder später. Physisch oder psychisch. Wirklich kreative Mitarbeiter spielen

das Spiel keine sechs Monate mit. Ein solcher Rahmen ist zu eng. Das ist einer der Gründe, wieso so viele gute Leute lieber in kleineren Organisationen arbeiten.

Sagen Sie Ihren Mitarbeitern nicht, was hohe Leistung »ist«. Es ist sowieso nur das, was Sie für hohe Leistung halten. Die Mitarbeiter wissen am besten, was hohe Leistung in ihrem Job bedeutet. Fragen Sie nach! Was heißt hohe Leistung für Sie? Welche Hindernisse hindern Sie, das zu erreichen? Wer kann sie verändern? Sie haben ja immer noch die Möglichkeit zu verhandeln, wenn Sie wesentlich andere Maßstäbe haben.

Es gehört Mut dazu, den Mitarbeitern die Autorität zu lassen, ihren Job so zu machen, wie *sie* ihn machen wollen. Aber es lohnt sich.

Verantwortung »delegieren«?

Wenn von Selbstverantwortung im Unternehmen gesprochen wird – und »Verantwortung delegieren« ist der unbestrittene Management-Hit! –, dann ist eine auffällige Infantilisierung der Mitarbeiter unüberhörbar. Die Führungsgrundsätze eines der größten deutschen Automobilbauer: »Aufgabe des Vorgesetzten ist es, seine Mitarbeiter zu selbstständigem Arbeiten anzuhalten.« Das ist die Sprache der Kindererziehung. Logisch läuft das auf eine »Sei spontan!«-Paradoxie hinaus: Eine Aufforderung, die Aufforderung zu ignorieren, vertieft nur noch die irritierende Abhängigkeit: Der Empfänger kann die Aufforderung befolgen oder auch nicht, auf keinen Fall kann er dabei spontan sein.

Eine große bayerische Bank will die »ermächtigte Eigeninitiative«. Ein in der Tat mächtiges Wort. Sicherlich auch gut gemeint. Aber leider Unsinn. Zur Eigeninitiative kann nicht »ermächtigt« werden. Eigeninitiative ermächtigt sich selbst. Sie fragt nicht nach Erlaubnis. Falls sie Erlaubnis braucht, ist sie keine mehr.

Das überall nachgeplapperte Wort von »Verantwortung delegieren« bewegt sich mithin auf der gleichen intellektuellen Höhe wie der Managertraum, man könne Mitarbeiter dauerhaft dazu »motivieren«, etwas zu tun, was sie aus sich heraus eigentlich



nicht tun wollen. Formal delegiert der Chef Aufgaben nach unten, sagt zudem noch modebewusst: »Jetzt haben Sie mehr Verantwortung!« – und stärkt damit unausgesprochen die Abhängigkeit. Eine Doppelbotschaft: »Ich bestimme, wann du selbstverantwortlich sein darfst.« Und das ist so wirkungsvoll wie der herausgebrüllte Befehl: »Sei locker!« Eine Selbstverantwortung von Gottes Gnaden ist psycho-»logisch« leer.

Nicht übertragbar

Ich höre häufig, man müsse zusammen mit der Aufgabe auch die Verantwortung übertragen. Gemeint ist häufig ein Sammelsurium aus freier Wahl des Mitteleinsatzes und der Umsetzung plus »Ich mache Sie dafür verantwortlich!« im negativen Fall. Haben Sie sich schon mal gefragt und bildlich vorgestellt, was das heißt: Verantwortung übertragen? Schauen wir uns dazu – stellvertretend für viele – ein Kreditinstitut an: »Führungskräfte ... geben dem Mitarbeiter die volle Verantwortung der von ihm übernommenen Aufgaben.« Sagt dieser Satz etwas aus? Etwas, das Handlungsbe-

deutung hat? Nein, auch dieser Satz ist leer. Man kann niemandem Verantwortung *geben*. Die hat er automatisch mit der Aufgabe, wenn er zu der Aufgabe »Ja« gesagt hat. Dann können Sie ihn anschließend zur Verantwortung ziehen, wenn Ihnen das wichtig ist. Aber Sie können niemandem Verantwortung (von außen) geben, wenn er sie nicht nehmen will. Verantwortung kann man nicht »delegieren«. Wenn Ihr Mitarbeiter nicht eigenaktiv Verantwortung übernehmen will, taucht er unter ihr weg.

*Selbstverantwortung ist eine Einstellung.
Sie ist nicht übertragbar.*

Aufgaben können Sie delegieren, Verantwortung nicht. Verantwortung kann nur der Mitarbeiter *nehmen* – wenn er will, weil er es *gewählt* hat, wenn er der inneren Einstellung nach selbstverantwortlich ist, wie immer auch die juristische Sündenmahnung aussehen mag. In diesem Sinne ist Verantwortung immer Selbstverantwortung. Sie ist Aktion des Mitarbeiters. Sie ist eine Ermächtigung aus sich selbst heraus.

Allerdings können Sie als Führungskraft ihm die Verantwortung *wegnehmen*: Dazu müssen Sie ihm die Aufgabe wegnehmen. Zum Beispiel dann, wenn Fehler drohen oder die Aufgabe auf eine Weise ausgeführt wird, die Ihren Erwartungen nicht entspricht. Aber genau hier droht die Klippe. Wenn es eng wird, neigen Führungskräfte traditionell dazu, unter Rückgriff auf die juristisch bzw. machtlogisch »höhere« Verantwortung des Vorgesetzten den Mitarbeiter aus der Verantwortung *herauszunehmen*. Sie machen die Spielräume eng. Die ganze Angelegenheit wird letztlich zur »Chefsache« erklärt. Man sei ja schließlich – »in der Verantwortung«. Aha!

Diese pompöse »Chefsache«: jeder soll wissen, dass das Problem ein ungemein wichtiges ist, dass die anderen, die sich bisher damit befassten, sämtlich inkompetent waren und dass nun die glänzende Lösung bevorstehe. Wenigstens ist dann klar, wer Herr im Haus ist. Zwei- bis dreimal müssen Sie als Chef so handeln, dann haben Sie ein weiteres Death Valley der Selbstverantwortung produziert.

Führen zur Selbstverantwortung kann also nur heißen:

Den Mitarbeiter in der Verantwortung lassen!

Auch und gerade wenn Schwierigkeiten drohen. Genau in einer solchen Situation wird über das Thema »Selbstverantwortung« im Unternehmen entschieden! Lassen Sie die Verantwortung dort, wo sie hingehört: bei dem, der die Aufgaben macht. Eine große Herausforderung für manche Führungskräfte.

Aber was kann »in der Verantwortung lassen« praktisch heißen?

Verantwortung für Entscheidungen

In einem kleinen und elitären Altersruhestift, das am Ort einem für die Branche relativ scharfen Wettbewerb um wohlhabende Kunden ausgesetzt ist, erstellen der Pflegedienst, der Wirtschaftsdienst und die Verwaltung das gemeinsame Produkt »Dienstleistung am alten Menschen«. Die Verwaltungsleiterin Christiane S. ist gleichzeitig Heimleiterin. Es ist üblich, dass sich die Bewohner des Stiftes mit kleineren Spenden für fürsorgliche Dienste gegenüber dem Personal erkenntlich zeigen. Diese Spenden wurden bislang immer zwischen den Mitarbeitern des Pflegepersonals paritätisch verteilt. Eines Tages erhält die Heimleiterin von einem Angehörigen eines Bewohners ein sehr freundliches Dankschreiben und einen Hundertmarkschein »für das Haus«. Christiane S. verwendet das Geld für den Kauf besonders hübscher Tischdecken, »weil ja dann alle etwas davon haben«. In einer der folgenden Dienstbesprechungen des Pflegedienstes wird Christiane S. beschuldigt, das Geld unberechtigterweise ausgegeben zu haben, da 1) das Geld dem Pflegedienst allein zustehe wegen seines direkten »Dienstes am Menschen« und 2) Ausgaben wie für Tischdecken sowieso von der Stiftungszentrale beglichen werden müssten. Die beiden anderen Dienste melden daraufhin ihren grundsätzlichen Anspruch auf Teilhabe an, »was wir schon immer mal sagen wollten.« In einer tribunalähnlichen Situation rechtfertigen

tigt die Heimleiterin ihr Verhalten und delegiert die Entscheidung an den Stiftungsvorstand. Ein Desaster.

Wir haben hier wieder das Grundproblem der organisierten Unverantwortlichkeit: Nicht das Unternehmen erstellt die Leistung, sondern ein partikularer Teil; »wir« leisten den wichtigsten Beitrag. Es herrscht kein Prozessbewusstsein, sondern ein Abteilungsbewusstsein. Überdies scheinen hier einige psychologische »Altlasten« hochgespült zu werden, die offenbar schon längere Zeit einer aktiven Bearbeitung harren. Dennoch griffe es zu kurz, dem Pflegedienst lediglich Egoismus vorzuwerfen und ein moralisch aufgeschäumtes Gemeinschaftsgefühl einzuklagen. Der Konflikt wäre vermeidbar gewesen: Die Heimleiterin bringt die Dienste in die Verantwortung. Sie schildert kurz die Situation und moderiert einen Entscheidungsprozess. *Das* ist die Aufgabe von Führung: eine Situation herbeizuführen, in der alle Sichtweisen respektiert werden sowie die berechtigten Ansprüche der Beteiligten offengemacht und verhandelt werden können.

Und dies möglichst, *bevor* am konkreten Anlass die offenbar lange verschleppten schlechten Gefühle explodieren.

Johannes Kohl, Geschäftsführer der Wacker-Chemie, resümiert die seit 1985 in seinem Unternehmen laufenden Enthierarchisierungsprozesse: »Es ist überraschend, welche erstaunlichen Ergebnisse Sie erzielen, wenn Sie die Entscheidungskompetenz dahin verlagern, wo auch die Sachkompetenz sitzt.« Aber Führungskräfte haben sich angewöhnt, für ihre Mitarbeiter Wahlentscheidungen zu treffen. Das ist ein wesentliches Element ihres Rollenselbstbildes. Die Folgen liegen auf der Hand: Mitarbeiter gehen für die Entscheidung nicht in die Verantwortung. Ein Qualitätsprüfer, der seinen Job selbst abgeschafft und die Qualitätsprüfung wieder in die Hand der »Produzenten« gelegt hatte, erzählte mir: »Was immer ich tat, es war falsch. Wenn ich entschied, auch die qualitativ schlechteren Produkte zu verkaufen, häuften sich die Kundenreklamationen. Unsere Leute sagten dann: ›Sie hätten diese Charge nicht freigeben dürfen!‹ Wenn ich die Ware zurückhielt: ›Einiges von dem Material ist doch nicht so schlecht. Das hätten wir doch noch verkaufen können. So aber bekommen wir unseren Quartalsbonus nicht. Das ist unfair.«

Es gibt zweifellos viele Mitarbeiter, die gerne und immer schon Verantwortung übernehmen. Die allermeisten Mitarbeiter fühlen sich verantwortlich für ihr Werk, für die Erfüllung einer Aufgabe, für das Lösen eines Problems, für das Erreichen eines Ziels. Wenn es nicht so wäre, würden manche Unternehmen gar nicht mehr existieren. Ein mittelständischer Bauunternehmer: »Mein Kranführer kauft den Kran selber. Damit habe ich gute Erfahrungen gemacht. Es ist dann ›sein‹ Kran. Er fühlt sich dafür verantwortlich.«

Meiner Erfahrung nach ist dieses Gefühl extrem verbreitet: »Wenn die uns doch mal machen lassen würden.« Solche Mitarbeiter kann man nur demotivieren, indem man ihnen Verantwortung wegnimmt. Dann ist die Reaktion: »Warum engagiere ich mich hier eigentlich?« Dann kann passieren, was sich in einem großen Möbelkaufhaus des Ruhrgebiets zutrug. Dort wurde der Möbeleinkauf, den vorher die Verkäufer selbst zu verantworten hatten, im Rahmen einer großangelegten Restrukturierung von einer zentralen Einkaufsstelle übernommen. Man glaubte dadurch mit Blick auf die Kosten endlich »über den Berg« zu sein. War man auch: Von da an ging's bergab. Der Umsatz sackte in den Keller. Die Verkäufer erkannten sich nicht in den Möbelstücken wieder, die ihnen von der Zentrale zum Verkauf »vorgesetzt« wurden. Sie entwickelten keinen Stolz auf diese Produkte und verkauften lust- und erfolglos. Eine typische Reaktion auf Entantwortung.

Zumutung: Wahl-Freiheit

Aber es gibt auf der anderen Seite eben auch Mitarbeiter, denen die Fahne der Flucht durch die Köpfe weht. Diese Mitarbeiter arbeiten hart daran, ihre Chefs hart arbeiten zu lassen. Und die Chefs arbeiten hart daran, Entscheidungen zu treffen und Probleme zu lösen, die nicht die ihren sind. Der Versuch, Verantwortung zu vermeiden, geht dabei oft mit selbstgewähltem Kleinmachen einher: »Diese Entscheidung ist Managementaufgabe. Dafür werden wir nicht bezahlt.« Klar – sie wurden über Jahre trainiert, von den Entscheidungen ihrer Chefs abhängig zu sein.

Oder verdeckter als »Sich-dumm-Stellen«. Der Marketing-Vorstand eines großen Lebensmittelkonzerns wundert sich: »Die Mitarbeiter übernehmen keine Verantwortung, sie warten ständig ab, schauen einen mit großen Augen an, zögern, machen nie vollständige oder entscheidungsreife Vorschläge. Ich sage dann: ›Setzen Sie sich heute morgen mit X oder Y zusammen, und um 12.00 Uhr besprechen wir das.‹ Was dann um 12.00 Uhr präsentiert wird, ist inhaltlich und formal gleich Null. Meistens mache ich dann Vorschläge.« – Ich weiß: der Zeitdruck. Aber solange dieser Manager sich so verhält, übernehmen die Mitarbeiter keine Verantwortung für sich. Sie haben die Hilfe, die es ihnen erlaubt, nicht an sich zu arbeiten. Der Zeitdruck wird wachsen.

Es ist schwierig – und wir spüren das allenthalben bei den zahlreichen Projekten mit teilautonomen Arbeitsgruppen –, Menschen in der Verantwortung zu lassen. Vielen Menschen ist selbstverantwortliches Handeln schon in der Kindheit aberzogen worden. Sie haben während ihres 30-40jährigen Berufslebens nie gelernt, Entscheidungen zu treffen und die Konsequenzen zu tragen. Statt dessen haben sie sich möglichst geschmeidig der Vorgesetztenmeinung angepasst und jede Initiative vermieden. Bei einem Pharma-Unternehmen hatte man den etwa 150 Referenten ein persönliches Marketing-Budget von fünftausend Mark jährlich zur Verfügung gestellt. Ein Monat vor Ablauf der Jahresfrist war noch keine einzige Mark abgerufen worden! Ja, Wahlfreiheit wird nicht selten als Zumutung erlebt. Nicht wenige Mitarbeiter meiden Entscheidungssituationen, weil sie nicht bereit sind, den Preis der abgewählten Möglichkeit oder gar des Scheiterns zu zahlen. Wenn ihnen dann jemand die Entscheidung abnimmt, können sie wieder initiativ werden: »Das war aber falsch!« Schnelle Erfolge lassen sich bei diesen Mitarbeitern kaum erzielen. Aber was ist die Alternative? Weitermachen wie bisher?

Dazu eine Geschichte, von der ich nicht weiß, ob sie sich tatsächlich so zugetragen hat; wenn nicht, ist sie gut erfunden: Ein Bereichsleiter für Unternehmensentwicklung war bekannt für seine Neigung, Mitarbeiter in der Verantwortung zu lassen. Eines Tages kam ein Mitarbeiter zu ihm in dem Bemühen, sich abzusi- chern: »Diesen Fall kann ich nun wirklich nicht entscheiden.«

Daraufhin sein Chef freundlich: »Wenn ich das für Sie entscheide, kostet das über den Daumen etwa 12 000 Mark. Die ziehe ich Ihnen in zwölf Raten von Ihrem Gehalt ab – dafür, dass ich Ihren Job mache.« Der Mitarbeiter lachte, hielt es für einen Scherz und ließ den Chef entscheiden. Als seine nächste Gehaltsabrechnung kam, lachte er nicht mehr.

Der Mitarbeiter, der den Job macht, ist auch verantwortlich für den Job. Da gibt es nichts zu »delegieren«. Jeder Mitarbeiter muss für seine Leistung Verantwortung übernehmen. Er muss auch entscheiden, wie dieser Job am besten zu machen ist, welche Hilfsmittel er braucht. Er muss verstehen lernen, Entscheidungen selbst zu treffen und dann mit den Konsequenzen zu leben. Nur wenn jeder Mitarbeiter in dieser Weise verantwortlich ist, ist Commitment für eine Entscheidung möglich. Ein Arbeiter, für das Einfügen von Türen bei Opel verantwortlich: »Ich bestimme, wann ich fertig bin. Bin ich nicht zufrieden, läuft nichts.« Commitment resultiert aus dem »Ja« zu dieser Aufgabe, aus dem Gefühl, für Entscheidungen verantwortlich zu sein.

Diese Form des Loslassens bedeutet nicht, den Mitarbeiter alles machen zu lassen, jede Mitverantwortung zu ignorieren und auf jeden Einfluss zu verzichten. Dieses Loslassen hat auch nichts mit fehlender Überzeugung und laxem Treibenlassen zu tun. Im Gegenteil: es gründet auf der festen Überzeugung, dass die allermeisten Mitarbeiter wissen, was zu tun ist, und dass man ihnen dieses Selbstvertrauen nur abtrainieren kann.

Eine Führung, für die Selbstverantwortung der zentrale Gestaltungswert ist, ist weit mehr vom *Lassen* als vom *Machen* bestimmt. Keine leichte Aufgabe, definieren sich doch die weitaus meisten Führungskräfte über ihre »Durchsetzungsfähigkeit« und »klare Entscheidungen«. Haben Sie immer noch die Illusion einer »einzig richtigen« Entscheidung, die eher Sie als Ihre Mitarbeiter finden? Haben Sie kein Vertrauen in die Entscheidungen Ihrer Mitarbeiter? Dann wundern Sie sich nicht, dass Ihre Mitarbeiter kein Vertrauen zu Ihnen haben. Für eine Führungskraft aber, die begriffen hat, dass es keine Einzig-Richtigkeit gibt, kann Führung nur heißen: *den Mitarbeitern die Wahl nicht abnehmen*. Die Mitarbeiter ihre eigenen Antworten finden lassen.

Führung ist dann verantwortlich dafür, einen Rahmen zu gestalten, der jeden Mitarbeiter ermutigt und befähigt, Verantwortung für seine Leistung zu übernehmen. Willfred Mayer, Mitglied der Geschäftsführung der Wilhelm Karmann GmbH: »Die Kunst in der Führung besteht in der Schaffung von Konstellationen, in denen Mitarbeiter, die entscheiden sollen, es auch können.«

Das bedeutet unter anderem ein so vollständiges Informationssystem, dass die Mitarbeiter über alle relevanten Daten verfügen, die zu einer substanziellen Entscheidung notwendig sind. Vor allem aber müssen die Mitarbeiter die Ergebnisse ihres Handelns kennen.

Auch dann, wenn es sich um Probleme und Schwierigkeiten handelt.

Rat-Schläger

Der Vorarbeiter geht zum Meister: »Das ist also mein Problem. Können Sie mir irgendwelche Anregungen geben?« – »Ja, haben Sie denn schon mal versucht ...« – »Hab' ich schon, aber es hat nicht geklappt.« – »Dann sollten Sie vielleicht ...« – »Das geht auch nicht, weil doch ...« – »Na ja, dann müssten Sie wohl ...« – »Das habe ich doch schon vor drei Monaten versucht! Das geht doch auch nicht!«

Kennen Sie solche Dialoge? Der Meister wird über die Problembeschreibung des Vorarbeiters immer stärker emotional ins Problemfeld hineingezogen, er wird wortwörtlich »ergriffen« von den Schwierigkeiten. Es entsteht ein spürbarer Erwartungsdruck, der Meister beginnt, dem Vorarbeiter Ratschläge zu erteilen. Oder will er nur das Gespräch abkürzen? Ein uraltes Spiel, in Unternehmen täglich tausendfach gespielt nach dem Motto: »Zeig du mir die Suppe, in der ich kein Haar finden kann!« Dieses Psychospiel heißt »Ja, aber ...« und verspricht dem Mitarbeiter dreifachen Gewinn: Erstens erhält er Aufmerksamkeit. Zweitens kann er durch das Ablehnen der Vorschläge seine Überlegenheit demonstrieren (»Kenn' ich schon, weiß ich schon, ich bin ja doch

besser als du!«). Drittens aber kann er sich durch diese Form des Sich-Ratschläge-Holens aus der Verantwortung stehlen. Und stiehlt dabei dem Chef die Zeit.

Mitarbeiter erwarten oft eine Lösung. Aber wer ein Problem hat, hat auch immer eine Lösung. *Es ist unmöglich, ein Problem ohne eine Lösung zu haben.* Wenn jemand mit einem Problem zu Ihnen kommt, hat er immer auch die helfenden Ressourcen. Oft ist sein Blick verengt, problemhypnotisch schaut er sich sein Problem an und nicht seine Möglichkeiten. Meistens kennt der Mitarbeiter die Lösung sehr gut, er will nur nicht in die Verantwortung für die Konsequenzen einer Lösung eintreten, will sich absichern. Manchmal aber braucht er nur einen Gesprächspartner, um eine Lösung im Gespräch gemeinsam zu entwickeln.

Führungskräfte, die »wissen, wie es geht«, glauben auch hier wieder an die Einzig-Richtigkeit von Lösungen. Sie ignorieren die Vielfalt der Möglichkeiten. Interessiert sind sie mehr an der Inszenierung ihrer Grandiosität als an der Erweiterung des Mitarbeiterpotenzials. Sie kappen den kreativen Suchprozess des unmittelbar Verantwortlichen. Aber der Preis ist hoch: Ratschläge erschlagen Selbstverantwortung.

Das Sanitäter-Modell

Ausgesprochen verbreitet ist das Sanitäter-Modell der Führung als Erste Hilfe, wonach das Richtig ist, was die Dringlichkeit gebietet. Dem grundsätzlichen Unfallcharakter der Mitarbeiter-»Versuche« wird damit am ehesten entsprochen. Zudem entspricht es komplementär den moralisierenden Anheuerungen nicht-verantwortlicher Mitarbeiter. In Vertriebsorganisationen die Regel: Hat ein Außendienstmitarbeiter einen Konflikt oder ein Problem mit einem Kunden, rennt er zu seinem Chef. Der zieht die Sache an sich und regelt das Problem mit dem Kunden. Die Wirkung auf den Mitarbeiter ist in jedem Fall negativ: Vielleicht denkt er »Hat wieder geklappt« – und bleibt unterzuständig. Oder er resigniert: »Ich kann meine Probleme nicht alleine lösen.« Die Wirkung auf den Kunden: »Der kleine Außendienstler hat sowieso nichts zu

sagen, am besten, ich verhandle gleich mit seinem Chef.« (Und in der Tat wollen dann viele Kunden die wichtigen Gespräche immer mit dem Chef führen.) Der Chef fühlt sich als Katastrophenbeauftragter der P und L großartig. Möglicherweise ist er aber auch überzuständig resigniert und beklagt im nächsten Moment die Unterzuständigkeit seiner Leute. Häufig schwankt er zwischen feuerwehrmännlichen Heldengefühlen und Überlastungsgejammer (»Alles muss man selber machen!«).

Die Kohlen aus dem Feuer holen? Sie können Ihren Mitarbeitern sagen, wo die Zange und die Handschuhe hängen, aber die Kohlen sollen sie selbst aus dem Feuer holen. Jemanden achten heißt vor allem: Nicht retten!

Das beste Korrektiv bei Problemen und Schwierigkeiten ist es, mit den Konsequenzen zu leben. Es gibt für jedes Handeln logisch-natürliche Konsequenzen. Sie ergeben sich aus der Sache. Auf logische Folgen kommen Sie relativ leicht durch die Frage: »Was geschieht, wenn ich mich nicht einmische?« Logisch-natürlich ist es, den Schaden zu reparieren bzw. den Mangel nachzuarbeiten. Mitarbeiter erfahren und tragen so die Folgen ihres Handelns. Wenn die Führungskraft sich auf diese Weise *angemessen* und *überlegt* zurückzieht, können die logischen Konsequenzen ihre Lernenergie entfalten.

Führen heißt mithin, dem Mitarbeiter zu zeigen, dass es in *seiner* Macht steht, das Problem zu lösen. Und nicht das zu tun, was *Sie* verlangen. Raus aus der Symbiose! Selbstverständlich – und ich sage es noch einmal, weil es mir wichtig ist – können Sie Ihre Mitarbeiter darauf konditionieren, das zu tun, was *Sie* für richtig halten. Je mehr ein Manager Probleme für seine Mitarbeiter löst, desto weniger tun sie es selbst, desto weniger Commitment ist im Unternehmen. Das ist weder falsch noch unmoralisch. Aber von Selbstverantwortung sollten Sie dann nicht mehr sprechen.

Eine Führungskraft schrieb mir nach einem Seminar einen Brief: »Jahrelang war ich der Weltmeister im Retten unselbstständiger Mitarbeiter. Vor kurzem kam ein Key-Accounter zu mir mit einem Problem, das er mit einem unserer wichtigsten Kunden hatte. Normalerweise hätte ich die Angelegenheit sofort an mich gezogen, zu viel Umsatz stand auf dem Spiel. Diesmal nicht. Ich

diskutierte mit meinem Mitarbeiter einige alternative Vorgehensweisen, bat ihn aber, selber eine Entscheidung zu treffen und auch selber das Problem aus der Welt zu schaffen. Mein Mitarbeiter war zunächst geschockt. Gewöhnt, bei Schwierigkeiten meine helfende Hand zu greifen, war er zunächst sehr unschlüssig. Auch ich spürte die Versuchung, die Sache auf meine Weise zu erledigen. Aber er entschied sich dann doch, traf sich mit dem Kunden und regelte die Angelegenheit. Er hat sich später bei mir dafür bedankt, dass ich ihm Gelegenheit gegeben hätte, sein Problem selbst zu lösen. Aber das war nicht mein wichtigster Erfolg. Viel wichtiger war, dass ich der Versuchung widerstanden hatte, die alte Retter-Nummer zu spielen.«

Das gleiche gilt auch für den betriebsinternen Umgang mit Konflikten. In der hierarchischen Konstruktion organisierter Unverantwortlichkeit gibt es kaum direkte Kommunikation. Kommuniziert wird vornehmlich über die Wasserfallkaskade: weil es nicht darum geht, ein Problem zu lösen, sondern den »Dienstweg« einzuhalten. Demotivations-Schneebälle. Hierbei wird unterstellt, dass der Mitarbeiter bei Konflikten zu blöd ist, selbst die Situation zu beschreiben, sein Verhalten zu erklären, ggf. zu verteidigen. Im Lichte der Selbstverantwortung eine ambivalente Situation: Viele Führungskräfte werden sich schützend vor den Mitarbeiter stellen, weil es der Mitarbeiter erwartet. Andererseits muss der Mitarbeiter lernen, sich selbst zu verantworten; er kann seine Konfliktkompetenz erhöhen. Noch heute bin ich meinem ersten Chef dankbar für diese Lektion: Wenn sich bei ihm jemand über mich beschwerte, verwies er diesen mit Seelenruhe an mich, seinen Mitarbeiter: »Der sitzt ein Büro weiter; der kann für sich selber sprechen, und er kann es selbst am besten erklären.«

Fürsorgliche Belagerung

»Herr Meier, glauben Sie nicht, dass Sie für die morgige Präsentation noch einige Charts zur Sicherheit anfertigen lassen sollten?« – »Nein, ich denke, ich stecke so in der Materie drin, dass ich

auf alle Nachfragen eine befriedigende Antwort geben kann.« – »Ich meine doch, dass Sie es tun sollten; der Vertriebsleiter stellt häufig unangenehme Fragen, da ist es besser, Sie sind vorbereitet und können ihm etwas anbieten.« Herr Meier geht in sein Büro, um noch einige Charts zu erstellen.

Diese Führungskraft entscheidet, wann der Mitarbeiter hinreichend vorbereitet ist oder nicht. Sie ist überfürsorglich und will ihre Schutz-Autorität ausspielen. Sie scheint vorausschauend, mächtig, erfahren – und hält doch den Mitarbeiter im Zustand der Abhängigkeit. Das alles natürlich unter dem Vorwand, um dessen Wohl äußerst besorgt zu sein. Mehr noch aber spiegelt es den eigenen Mangel an Selbstvertrauen, den Zweifel an den eigenen Fähigkeiten in vergleichbaren Situationen. Und dieser Zweifel wird in unverantwortlicher Weise auf den Mitarbeiter projiziert. Das hässelt zwar die Eitelkeit und gibt zudem das Gefühl, der Mitarbeiter sei auch nicht kompetenter in solchen Situationen, als man es selbst sei, aber es belässt den Mitarbeiter in einem Verhältnis der Abhängigkeit. Die heimliche Botschaft: »Du kannst die Situation noch nicht überschauen, deshalb wirst du scheitern, wenn du nicht tust, was ich dir sage.« Damit nimmt die Führungskraft den Mitarbeiter aus der Verantwortung heraus. Der Vorgesetzte tauscht Gedeih gegen Verderb, weil er – ich spreche es aus – vielleicht insgeheim fürchtet, ein »Versagen« des Mitarbeiters könnte auf ihn zurückfallen. Dafür ist er bereit, einen hohen Preis zu zahlen: er schwächt die vorhandene Selbständigkeit und entmutigt die Zuversicht des Mitarbeiters. Dessen Einstellung war ja: »Es wird schon gelingen.« Jetzt hat er die Einstellung: »Es könnte schief gehen.« Welche Einstellung macht einen Erfolg wohl wahrscheinlicher?

An einer Bürotür las ich einen Aufkleber, der es auf den Punkt bringt: »Bitte nicht helfen, es ist auch so schon schwer genug.«

Eine Führungskraft, der daran gelegen ist, ihre Mitarbeiter in der Verantwortung zu lassen, sollte ihre »Fürsorgepflicht« nicht überziehen. Wir können und sollten Mitarbeiter nicht zu sehr schützen. Sie haben ein Recht darauf zu lernen, wie man schwierige Situationen meistert. Führung ist in der Pflicht, zu Mut und Selbstvertrauen zu er-Mut-igen. Die beste Ermutigung ist die

Überzeugung: »Sie werden es schon schaffen!« Führung heißt dann, zurückzutreten und dem Mitarbeiter Raum zu geben, seine Kraft und seine Fähigkeiten zu entfalten. Hilfe verweigern und dem Prozess vertrauen – und darauf vertrauen, dass der Mitarbeiter auch aus einer Enttäuschung etwas Positives für sich entstehen lassen kann.

Wenn es Ihnen also darum geht, die Leistungsfähigkeit Ihrer Mitarbeiter zu erhöhen:

Tun Sie nichts, was der Mitarbeiter selbst tun könnte.

Lösen Sie nicht seine Probleme. Lassen Sie die Mitarbeiter in der Verantwortung. Wenn Sie Ihren Mitarbeiter bei jeder Schwierigkeit seiner Verantwortung entheben, dann inszenieren Sie zwar Ihre Grandiosität und Unersetzlichkeit, aber dann dürfen Sie sich nicht wundern, wenn der Mitarbeiter sich unfähig und unverantwortlich fühlt. Viele Führungskräfte *wollen* das so. In Ordnung! Wenn Sie dazugehören, legen Sie spätestens jetzt dieses Buch weg.

Rollen-Spiele

Spiele um die Verschiebung von Verantwortung werden überall gespielt. Nicht jeder, der Hilfe sucht, ist dabei immer in der Opferrolle befangen. Und nicht jeder, der auch mal hilft, ist deshalb schon ein Retter. Aber in solchen Situationen besteht die Gefahr, in manipulative Rollen zu verfallen. Im Bereich Führung und Management mit seinen ausgeprägt hierarchischen Strukturen sind diese Rollen so miteinander verzahnt, dass die Entantwortungsrituale kaum noch auffallen und wie selbstverständlich zum Unternehmensalltag gehören.

Es gibt sogar institutionalisierte Retter: Personalentwickler zum Beispiel oder den närrischen Sprecherausschuss für leitende Angestellte (Ausschuss!). Auch die Betriebsräte, die wie die Gewerkschaften mitunter zum Zitat ihrer selbst degenerieren, weil ihnen ihr Gegenüber langsam abhanden kommt, sind oft kaum mehr als ein innerbetrieblicher ADAC für Blaumänner und Blaufrauen.

In gleicher Weise gehört es zum Rollenselbstbild vieler Führungskräfte, wenn sie nicht gerade anklagen (»So geht das hier nicht weiter!«) oder kritisieren (»Wie oft soll ich Ihnen das denn noch sagen!«), eine Retterrolle zu übernehmen. Nach dem Motto »Wenn Sie mich nicht hätten ...« mischen sie sich als ewig gutmeinende Helfer selbstgerecht in alles und jedes ein, auch wenn sie nicht dazu eingeladen wurden: »Nun sagen Sie doch schon, was Sie so bedrückt!« Sie gefallen sich in dem Ruf, sympathisch und gütig, fürsorglich und immer hilfreich in der Welt zu sein. Sie passen ständig auf, dass anderen nichts passiert. »Ich sehe doch, Sie haben ein Problem!« Und sie übernehmen gerne Verantwortung für andere, ohne das klar abgesprochen zu haben. »Sie können jederzeit zu mir kommen, die Tür steht immer offen.« Oder, mit Herzbube-Lächeln: »Ich werde mal sehen, was ich für Sie tun kann.«

Um mich aus der Gefahrenzone einer drohenden Verbrüderung zu begeben: Von denjenigen, denen wirklich geholfen werden muss, ist hier nicht die Rede. Aber es finden sich natürlich schnell Mitarbeiter, die eine überfürsorgliche Einstellung mit Vergnügen ausnutzen und Verantwortung abgeben wollen. Wenn sie sich überhaupt verhalten, dann verhalten sie sich verhalten. Sie reklamieren, statt zu kämpfen: »Ich kann machen, was ich will, alles geht schief.« Sie pendeln zwischen Hilflosigkeit (»Das ist heute nicht mein Tag.«) und Rebellion (»Was soll ich denn noch alles tun?«), bedauern sich ständig, bezeichnen sich als Pechvögel (»Warum immer ich?«), warten darauf, dass es von allein besser wird, sind initiativ nur im Klagen und arbeiten oft sehr routiniert mit moralischer Erpressung. Sie sind – häufig unbewusst – immer auf der Suche nach jemandem, der für sie Verantwortung übernimmt. Und machen ihm unentwegt mehr oder weniger offene Angebote zur Symbiose. Sie stellen eine attraktive Falle auf: »Ich weiß nicht mehr weiter, bitte helfen Sie mir«, oder: »Ich kann das nicht entscheiden, bitte entscheiden Sie.«

Ein Mitarbeiter, der so spricht, will passiv bleiben und schiebt auf subtile Weise dem Chef Verantwortung zu. Das hat für den Mitarbeiter Vorteile (nach F. Heinzl):

- Er zeigt keine Initiative – dann besteht auch nicht die Gefahr, anzuecken.
- Er trifft keine Entscheidung – dann besteht auch nicht die Gefahr der Fehlentscheidung.
- Er übernimmt keine Verantwortung – dann kann er auch nicht zur Rechenschaft gezogen werden.

Und viele Führungskräfte fühlen sich in ihrer selbstgerechten Retterrolle bestärkt, wännen sich omnipotent und tappen mit Vergnügen in die Falle hinein: »Machen Sie es so und so.« Oder machen gar die Arbeit selber: »Kommen Sie, ich mach' das schon für Sie.« Schon bald wird der Mitarbeiter den positiven Wert eines »Ich-bin-so-schwach«-Spiels entdeckt haben – ein weiterer Drückeberger mit Trauerschnauz ist geboren.

Als Führungskraft werden sie in der weltklagenden Geste eines jüdischen Kantors die Unterezuständigkeit ihrer Mitarbeiter beklagen und das Psycho-Spiel »Völlig überlastet« spielen. Aber auch das ist natürlich in Ordnung. Weil Klagen das Gefühl verleiht, dazuzugehören und wichtig zu sein. Wollen Sie darauf verzichten?

Dieses Handlungsprogramm wird in unseren Unternehmen täglich millionenfach durchgespielt. Die Ich-Grenzen verschwimmen; es gibt kein klares »Hier bin ich. Dort sind Sie.« Es gibt keine Verhandlung und keine Vereinbarung, die wirklich zählt. Als Führungskraft streng oder gütig, als Mitarbeiter beflissen und unterzuständig: die sich verschränkenden Befehlshaber- und Fügsamkeitsrollen verschlingen Unmengen an Energie. Es ist eine symbiotische Beziehung, in der sich Chef und Mitarbeiter in komplementären Rollen verklammern, festhalten und damit wie *eine* Person handeln. Energetisch »halbiert« sich damit das Leistungspotenzial, das dem Unternehmen zur Verfügung steht. Durch die unklare Grenzziehung werden die eigenen Fähigkeiten und Entwicklungsmöglichkeiten vernachlässigt. Die Führungskraft kommt sich unentbehrlich, wenn auch überlastet vor, der Mitarbeiter angenehm entlastet, wenn auch manchmal ungerechtfertigt entmündigt. Je nach Beziehung zwischen beiden pendeln sie zwischen guten und schlechten Gefühlen hin und her.

Selbständige Suchprozesse anregen

Wenn es Ihnen darum geht, die Mitarbeiter in der Verantwortung zu lassen (und gleichzeitig auf den Thrill der Überzuständigkeit verzichten wollen), dann müssen Sie den Mitarbeiter auffordern, die Abhängigkeit aufzugeben. Das machen Sie dadurch, dass Sie keinen Zweifel lassen, dass der Mitarbeiter entscheiden und handeln wird. Stellen Sie sich ihm als Gesprächspartner zur Verfügung. Ihre Aufgabe ist es, die logisch-natürlichen Konsequenzen der Handlungsalternativen zu beleuchten. Krumm wie ein Fragezeichen stehen Sie dabei besser als steif wie ein Imperativ:

- An welche Alternativen haben Sie bisher gedacht?
- Wo liegen aus Ihrer Sicht Vorteile und Nachteile?
- Welche weiteren Informationen brauchen Sie, um das Problem zu lösen?
- Was ist Ihr Vorschlag?
- Was geschieht, wenn Sie nichts tun?

Dazu bedarf es einer Einstellung, die nicht wie die Logik alles an den zwei Fingern des Wahren und Falschen abzählt, sondern einer unendlich vielfältigen Wirklichkeit die ganze Handinhält. Führung heißt dann mindestens: Keine Ratschläge geben. Rückdelegation verweigern. Sich aber als Gesprächspartner zur Verfügung stellen und den Blick auf die Möglichkeiten lenken. Fragen stellen, welche *selbständige Suchprozesse beim Mitarbeiter anregen* und auf Ressourcen fokussieren. Den statischen Zustand mobilisieren: Die Situation ist beeinflussbar, wir sind nicht den Umständen ausgeliefert.

Führungskräfte müssen nicht »mehr« wissen. Sie müssen die Lösung nicht kennen. Ihre Kernkompetenz ist es zu wissen, wie man jemanden einlädt, seine eigenständigen Fähigkeiten zu reaktivieren. Und zu den Konsequenzen zu stehen: Optionen aufzuzeigen für die individuelle Wahl, mit klarem Blick für den Preis, der jeweils zu zahlen ist: »Was können *Sie* tun?« Auf diese Weise lassen Sie den Mitarbeiter in der Verantwortung. Die indische Weisheit sagt: »Gib einem Hungernden einen Fisch, und er hat was zu essen für einen Tag; lehre ihn angeln, und er wird überleben.«

Nehmen wir ein alltägliches Praxisbeispiel: Der Mitarbeiter erwägt, auf ein Seminar zu gehen, aber will Ihnen die Verantwortung zuschieben: »Glauben Sie, dass diese Tage mich weiterbringen?« Mit der Antwort »Aber ganz sicher!« nehmen Sie ihm die Entscheidung ab und letztlich auch die Verantwortung für den Optimierungsnutzen, den er aus dem Seminar ziehen könnte. Da ist es nur noch ein kleiner Schritt zu der völlig desolaten Praxis, mit der Chefs ihre Mitarbeiter auf ein Seminar »schicken« (heimliche Botschaft: »Da wirst du dann dreimal chemisch gereinigt und startest anschließend wieder begeistert durch!«). Wenn Sie aber freundlich antworten: »Was erwarten Sie denn?«, belassen Sie die Beantwortung der Frage da, wo sie hingehört. Vielleicht erkundigen Sie sich: »Welche Erfahrungen haben Sie denn bisher mit Seminaren gemacht?« Nur so bleibt die Verantwortung für den Seminarnutzen auch beim Teilnehmer. Wichtig ist: Dies ist kein rhetorischer Trick, eine Frage mit einer Gegenfrage auszu- kontern, sondern schlicht die Ablehnung einer symbiotischen Überzuständigkeit, die auch sachlich gar nicht haltbar ist: Woher wollen Sie wissen, ob ein Seminar einen anderen Menschen weiterbringt?

Der faire Blick sieht aber auch die Schattenseite: Mancher Mitarbeiter – möglicherweise seit Jahrzehnten der Verantwortung entwöhnt – wird Sie als »entscheidungsschwach« abwerten; mancher Ihrer Chefs wird wohl argwöhnen, dass Sie Ihre Mitarbeiter »nicht so richtig im Griff haben« (meist fragen sich solche Leute gar nicht, wie *ihnen* zumute wäre, wenn sie erführen, dass eine Stufe höher über sie geäußert würde: »Den habe ich voll im Griff!«). Wenn Sie diesen Preis nicht zahlen wollen, vergessen Sie die Selbstverantwortung.

Der Retter ist immer der Dumme

Gerade weil in Unternehmen die symbiotischen Rollenmuster einander oft so nahtlos ergänzen, werden Konflikte oft als »unharmonisch«, als Störung erlebt. Insbesondere eine Auseinandersetzung zwischen zwei Mitarbeitern sieht keine Führungskraft

gern. Im Regelfall werden Konflikte aber nicht in ihrem positiven Wert als wichtige Hinweise auf Entwicklungen, Veränderungen und mit ihren Chancen für Neuanpassungen erlebt, sondern als »Streit«, den man möglichst schnell »schlichten« muss, so wie man Brände mit Wasser löscht.

Und da – wie schon gezeigt – nicht wenige Führungskräfte die Feuerwehr-Nummer als wesentliches Element ihres Rollenverständnisses verstehen, werden von Mitarbeiterseite erfolgreich Einladungen ausgesprochen: »Wir können uns über die Urlaubsregelung nicht einigen; nun sagen Sie doch mal, wer von uns beiden recht hat.« Die Mitarbeiter erhalten Aufmerksamkeit und sind der eigenen Entscheidung auf angenehme Weise enthoben. Und viele Führungskräfte rutschen wieder täppisch auf der bereitgelegten Bananenschale aus. Sie legen die Robe an und spielen mit after-shave-gemeißelter Miene das Spiel »Gerichtssaal«. Eine psychosoziale Selbstschussanlage: Wenn Sie sich für eine der beiden Parteien entscheiden, haben Sie anschließend mit der anderen ein Problem. Vorher hatten Sie kein Problem – jetzt haben Sie eins. Entscheiden Sie sich salomonisch für die Mitte, in der, wie man sagt, die Wahrheit herumliegt, haben Sie anschließend *zwei* Probleme.

Was Sie zudem ignorieren, ist die Tatsache, dass jeder aus seiner Sicht im Recht ist und »sinnvolle« Zwecke verfolgt. Dass es keine »falschen« Argumente gibt. Es ist unmöglich herauszufinden, wer recht hat oder wer schuldig ist! Der Retter ist immer der Dumme. »Dabei wollte ich doch nur helfen.« Eben. Und Sie fühlen sich bestätigt, dass Undank der Welt Lohn ist.

Im weiträumigen Meer der Meinungen rollt, wie könnte es anders sein, auch jene Welle, die den Undank zum Preis erklärt, den eine Führungskraft nun einmal zu bezahlen habe. Einverstanden. Aber darum geht es hier nicht. Dass die Führungskraft nichts tut, damit beide Mitarbeiter ihre Konfliktkompetenz erhöhen: *darum* geht es. Dass sie glaubt, einen privilegierten Zugang zur Wahrheit zu haben: *das* ist das Problem. Dass sie die beiden Streitähne aus der Verantwortung nimmt: *das* ist ihr Versagen.

Die Mitarbeiter müssen lernen, ihre Konflikte selbstverantwortlich zu lösen. Lassen Sie sich nicht in einen Streit verwickeln!

Lehnen Sie entsprechende Einladungen ab: »Ich bin sicher, Sie werden eine Lösung finden, die für beide tragbar ist.« Belassen Sie die Verantwortung da, wo sie hingehört: bei den Streitenden. Dass es Ausnahmen gibt, sei zugestanden; aber auch, dass es Ausnahmen sind. Der äußerste Notfall, dass in der Tat die Führungskraft einschreiten muss, ist nahezu ausschließlich die Folge einer Praxis, in der sich die Führungskraft schon immer in einen Streit hineinziehen ließ, sogar eingriff, ohne gefragt zu werden, weil »Ruhe die erste Bürgerpflicht« ist.

Führungskräfte haben nicht das Recht, die Verantwortung ihrer Mitarbeiter auf sich zu nehmen, noch dürfen sie die Folgen ihres Handelns übernehmen. Das alles ist Sache der Mitarbeiter. Berauben Sie Ihre Mitarbeiter nicht der Gelegenheit, Konfliktkompetenz zu erwerben, nur weil Sie sich mal wieder gerne in der Rolle des Retters, des Richters, des Schlichters oder des Hilfsheerführers gefallen.

Für mein Beraterleben habe ich mir einen Gedanken zur Leitlinie gemacht, der auch für Führung wichtig sein kann:

Unterstütze niemanden, der unter seiner Verantwortung leben will.

Freundliche Fehler

Umwege erhöhen die Ortskenntnisse.

Als Edison zum ersten Mal eine funktionierende Glühbirne hergestellt hatte, erzählte er einem Journalisten, dass von seinen zuvor hergestellten 250 Versuchsglühbirnen nicht eine einzige funktioniert hatte: »Aus jedem Fehler habe ich etwas gelernt, das ich beim nächsten Versuch berücksichtigen konnte.«

Jeder weiß heute, dass ohne Fehler keine Entwicklung, kein Lernen möglich ist. Denn es ist im Grunde eine offene Frage, ob man im Leben überhaupt etwas »richtig« oder »falsch« machen kann. Da die andere Alternative abgewählt wurde, kann niemand wissen, was im anderen Falle passiert wäre. Das Wort »Fehler« scheint mithin nur bei sehr kurzfristiger Betrachtungsweise angebracht. Überschauen wir einen längeren Zeitraum, so stellen sich viele vordergründige »Fehler« als Knotenpunkte oft wichtiger Entwicklungen heraus, die für uns in der Konsequenz förderlich und nützlich sind. Wie der Weise sagt: »Wer weiß, wozu es gut ist ...« Eines der berühmtesten Beispiele dafür ist sicher der Klebstoff der 3M-Post-it-Haftnotizen, der aus der missglückten Suche nach einem Hochleistungskleber entstand. Das IBM-Modell 360, einer der meistgebauten und profitabelsten Computer, basiert auf der Technologie seines gescheiterten Vorgängers Stretch. Das Insulin, der Staubsauger, der Dynamo – alles Fehler. Shakespeares

Yorick wusste, dass der gerade Weg, wohin immer er führe, stets der schlechtere sei. Weil er das »Reich der ungenutzten Möglichkeiten« geringschätze.

Es *gibt* keinen Fehler. Ich kann Ihnen einen Stuhl zeigen. Aber ich kann Ihnen keinen Fehler zeigen. Ein Fehler ist eine Interpretation, eine Frage der gewählten Perspektive. Goethe hatte diese Perspektive: »Stolpern fördert.« Es mag sein, dass eine solche Gangart der Grazie ermangelt. Aber auch die Natur macht Sprünge. Und ohne chaotischen Anteil gibt es keine Selbstorganisation. Jemand, der das so sieht, gewinnt immer: Hat er Erfolg, gewinnt er an Selbstbestätigung, Mut und Energie. Erfährt er eine Niederlage, gewinnt er an Lebenserfahrung und Stimulanz für bessere Ideen. Mehr noch: Eigentlich sollte man seine persönlichen Pleiten geradezu feiern, denn sie bringen Spannung ins Leben und zeigen, dass man sich in einem Wachstumsprozess befindet. Nur Hindernisse, Widerstände – ob man sie nun im ersten oder im dritten Anlauf nimmt – bringen uns voran.

Misserfolgs-Vermeider

Auch die Fehler, die im Unternehmen begangen werden, sind nötig, um neue Wege einzuschlagen. Was nicht heißt, dass es intelligent wäre, denselben Fehler mehrfach zu machen. Das Graffito sagt: »Es ist nicht schlimm, einen Fehler zu machen. Es ist nur schlimm, einen Fehler zweimal zu machen.« Natürlich: Zur Produktivkraft kann ein Irrtum nur dort werden, wo wir ihn nicht zu teuer bezahlen müssen. Und nicht jeder Mist ist Dünger. Dennoch stehen einem konstruktiven Umgang mit Fehlern in der allgemeinen Unternehmenskultur des Rechthabens unausrottbare Vorurteile entgegen.

Zum einen wird in nahezu allen Unternehmen mit Fehlern auf sehr dysfunktionale Weise umgegangen. Nämlich so, als seien sie *bewusst* gemacht worden. Beschuldigungen, wilde »Hätten-Sie-es-nicht-vermeiden-können?«-Spekulationen und der vielgespielte Rechtfertigungs-Blues sind die Folgen. Oft steuert ein Mitarbeiter täglich eine zwei Millionen Mark teure Maschine,

produziert täglich ein sündhaft teures Produkt – und sieht sich bei einem Fehler für 10 000 Mark massiven Beschuldigungen ausgesetzt. Angemessen?

Fehler kann man aber nicht bewusst herstellen. Fehler *passieren*. Ihnen, mir, allen. Mehr oder weniger häufig. Streng genommen also kein Grund, jemanden anzuklagen oder auch nur verstimmt zu sein. Das ist keine achselzuckende Egal-Haltung, sondern Erkenntnis der schlichten Tatsache, dass Fehler nun mal passieren und nicht bewusst gemacht werden können. Ein fehlerfreies Unternehmen ist auch ein unmenschliches Unternehmen. Oder menschenleer.

Wichtig ist: Ein absichtsvoller Fehler ist keiner. Das ist Sabotage. Wie aber unterscheiden, ob ein Fehler oder Sabotage vorliegt? Ein schwieriges Geschäft. Solange der Täter nicht die sabotierende Absicht bekennt, ist vom Fehler auszugehen. Dann aber (ich wiederhole es, weil es mir wichtig ist): Kein Grund, anzuklagen oder sich aufzuregen. Falls zuviele Fehler passieren oder aus Fehlern nicht gelernt wird, hat das natürlich Konsequenzen: Dieser Mitarbeiter gehört nicht an diese Stelle. Mehr ist aber nicht zu sagen.

Zum anderen steigt mit zunehmender Turbulenz der Märkte und wachsenden Risiken der Bedarf an Versicherungen aller Art. Und Manager, die offen zugeben, dass sie umdenken müssen oder sich gar geirrt haben, werden als Memmen und Schwächlinge angesehen. Fast alle Begriffe, die den Vorgang beschreiben, sind negativ besetzt oder fallen durch ihre Theatralik auf: »Fehler eingestehen«, »einen Irrtum bekennen«, »eine Position verlassen«, »nicht zu seiner Meinung stehen«, »den Standpunkt wechseln«. Selbst die Korrektur von Einsichten, das harmlose Wort »Sinneswandel«, hat in der Umgangssprache einen anrühigen Beigeschmack. Das archaische Ideal der Nibelungentreue steht immer noch über dem Erkenntnisgewinn.

Null Fehler = Null Verantwortung

Verantwortung ist ein scheues Reh. Wenn jemand »zur Verantwortung gezogen« wird, falls er einen Fehler gemacht hat, wird er

alles tun, um Verantwortung zu vermeiden. Die beste Fehler-Vermeidungsstrategie ist die Vermeidung von Verantwortung. Er fährt das Null-Fehler-Programm: »Wer etwas macht, macht Fehler. Wer nichts macht, macht keine Fehler und wird befördert.« (Das ISO-Diktat eines Dauerzwangs zum ruinösen Fehlervermeidungsverhalten erhebt das Ganze dann zur unternehmensprägenden Norm.) *Null-Fehler-Programme sind Null-Verantwortungs-Programme.* Wer wundert sich da, dass in den gängigen betriebsinternen Verfolgerkulturen kaum jemand bereit ist, Verantwortung zu übernehmen? Wer glaubt im Ernst, dass Mitarbeiter unternehmerisch handeln, wenn die geheime Spielregel im Unternehmen lautet: Vermeide Fehler um jeden Preis! Je mehr »zur Verantwortung gezogen« wird, desto mehr diffundiert die Verantwortung ins Nichts.

Die betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre kennt das »Risk-Return-Paradoxon«. Selbst wenn die Geschäfte ausgezeichnet laufen und hohe Risiken eingegangen werden könnten, werden in der Regel die sicheren Alternativen den unsicheren vorgezogen. Wer Neuerungen und damit Risiken eingehen will, findet sich nur allzu häufig mit einer »Anti-Innovations-Allianz« konfrontiert, die eigenartige Solidarisierungseffekte nach dem Muster des »Not-Invented-Here«-Syndroms hervorbringt. Weltmeister im Verhindern. Am kreativsten ist man beim Aufspüren von Gründen, wieso etwas *nicht* geht. Der konkrete Umgang mit Fehlern ist aber gleichsam der Lackmus-Test für die geforderte innovationsfreudige Unternehmenskultur: Ohne Toleranz gegenüber Fehlschlägen, ohne Unterstützung außergewöhnlicher, risikoreicher Vorhaben keine hohe Innovationsrate! Beim texanischen Stahlkocher Chaparral Steel heißt es zum Thema Fehlerisiko: »Wie riskant ist Nichtstun?«

Risikolose Risiken

Viele Unternehmen blockieren ihre Mitarbeiter gerade beim Umgang mit Fehlern durch eine paradoxe Programmierung. Die meisten Unternehmen bevorzugen nämlich eine Unternehmens-

kultur, die die Dimensionen »Sicherheit« und »Ordnung« ins Wappen hebt. Gleichzeitig aber schwellen die Unternehmensbotschaften nur so an vor Intrapreneurship, Innovation und unternehmerischem Handeln. Insgesamt erzeugt das ein höchst widersprüchliches Klima, das unausgesprochen so etwas wie »mutige Fehlerlosigkeit« oder »fehlerresistentes Unternehmertum« oder gar ein »risikoloses Risiko« fordert.

Solange aber die Botschaften doppelzünftig sind, verschanzten sich nicht wenige Mitarbeiter in mehr oder weniger behaglich möblierten Sicherheitscontainern und entwickeln von dort aus ihre Risikovermeidungsstrategien, nicht selten im vollen Besitz des Wissens, dass »nichts-falsch-machen-können« gleichbedeutend ist mit »etwas-gänzlich-Unnützes-tun«. Fragt man z.B.: »Wie spät ist es?«, so könnte die folgende, höchstwahrscheinlich richtige Antwort lauten: »Es ist zwischen fünf Uhr morgens und Mitternacht.« Man könnte allerdings auch antworten: »Es ist neun Minuten nach zwei«, während es eigentlich bereits zehn Minuten nach zwei ist. Es liegt auf der Hand, dass die fehlerhafte Antwort die nützlichere ist.

Je mehr man die Möglichkeit eines Fehlers auszuschalten versucht, um so weniger hilfreich wird man. Es erinnert an das englische Sprichwort: »The man who does not make mistakes is unlikely to make anything.« Oder, wie Peter Drucker es sagt: »To try to eliminate risk in business enterprise is futile. Even the attempt to minimize risks can only result in that greatest risk of all – rigidity.«

So ist es wohl: Wer nie einen Fehler gemacht hat, hat sich wahrscheinlich nicht genug eingesetzt. Wer aber Verlieren vermeiden will, hat zumeist schon verloren: Mut, Risikobereitschaft – und damit seine Selbstachtung.

Ein Problem ist kein Problem

Den Maßstab für jeden echten Lernvorgang hat Karl Popper 1981 in einer Rede formuliert: »Das neue Grundgesetz ist, dass wir, um zu lernen, ... gerade von unseren Fehlern lernen müssen. Fehler

zu vertuschen ist deshalb die größte intellektuelle Sünde.« Viele Unternehmen haben daher erkannt, dass nicht das Fehlermachen das eigentliche Problem darstellt, sondern das Fehlervertuschen. Aus der Psychiatrie wissen wir: Wenn man ein Problem hat, so ist das kein Problem. Es ist das Verleugnen, dass man ein Problem hat, was die Schwierigkeit bringt. In den BMW-Führungsgrundsätzen heißt es entsprechend: »Jeder darf Fehler machen – nur nicht den, ihn zum Schaden des Unternehmens zu vertuschen.« Und in »Up the Organisation« prahlt Rob Townsend fast damit, dass er seine Geschäftspartner hauptsächlich rief, um ihnen von seinen letzten Fehlgriffen zu berichten.



Der Chip- und Telefonhersteller Motorola etwa, der 1993 bei einem Umsatz von siebzehn Milliarden Dollar mehr als eine Milliarde Dollar Gewinn machte, startete 1994 eine unternehmensweite Kampagne für »Fehlertoleranz«. Nur ein extrem hohes Maß an Fehlerfreundlichkeit, so die Überzeugung bei Motorola, könne einzelnen Unternehmen in den Vereinigten Staaten insgesamt auf

Dauer ihre Wettbewerbsfähigkeit erhalten. Bei Motorola gelten zwei Grundsätze: »Der Entdecker eines Fehlers ist verantwortlich dafür, ihn zu beheben«, und: »Wir feiern Niederlagen.«

In anderen amerikanischen Unternehmen gibt es ein Ritual, in dem der »Misserfolg des Monats« annonciert wird. Was immer man von solchen Zurschaustellungen halten mag: Zweck des Rituals ist es keineswegs, den »Tollpatsch des Monats« vorzuführen, sondern den Wert »Toleranz gegenüber Fehlschlägen« ernst zu nehmen; ernst zu nehmen, dass unternehmerisches Handeln auch Misserfolge produziert und dass aus Misserfolgen viel zu lernen ist. In einem fehlerverleugnenden Umfeld allerdings werden Fehler vertuscht und deshalb auch nicht korrigiert. Noch schlimmer: es müssen Lügen und immer neue Lügen aufgetischt werden ... bis schließlich für Lügen und Nebelwerfen so viel Zeit und Energie aufgewandt wird, dass für andere Dinge keine Zeit mehr bleibt. Der Mitarbeiter in einer fehlerfreundlichen Unternehmenskultur muss weniger Energie aufwenden, um Fehler zu vertuschen. Unvermeidlich sind sie ohnehin.

»Schwarzer Peter« spielen

Die vermuteten oder tatsächlichen Reaktionen des Topmanagements auf Fehler veranlassen viele Führungskräfte und Mitarbeiter, unter allen Umständen ihre Unfehlbarkeit zu beweisen. Zunächst wird der Fehler anderen zugeschoben. Ist die eigene Verantwortung eindeutig, so wird umkostümiert oder geschwiegen. Denn über Erfolge reden alle gerne. Über Misserfolge schweigen wir. Ein Scheinbild entsteht. Der englische Monty-Python-Darsteller John Cleese erzählt dazu ein interessantes Beispiel: »Ich erinnere mich an eine Fernseh-Dokumentation, in der englische und französische Schüler nach den berühmtesten Schlachten gefragt wurden, die zwischen beiden Ländern geschlagen wurden. Wie Sie wissen, sind Engländer und Franzosen Erzfeinde, die sich lustig über 1000 Jahre hinweg bekämpften. Die englischen Schüler nannten eine lange Liste von Schlachten, die mir alle bekannt waren. Dann legten die französischen Schüler eine völlig andere

Liste vor: Namen, die ich noch nie gehört hatte. In diesem Moment war mir klar, dass ich während meines gesamten zehnjährigen Unterrichts über englische Geschichte an einer englischen Schule niemals die Namen der Schlachten gehört hatte, die die Engländer *verloren* hatten.«

Wenn eine Regierung Geschichtsbücher manipuliert, so wird sie mit diesen »Fehlern« eine Weile durchkommen. Wenn aber ein Unternehmen von Menschen geführt wird, die Fehler als Rückmeldung vom Markt nicht wertschätzen und ignorieren, so werden sie ein angepasstes Jasagertum züchten, Risikovermeider fördern und Fehler nicht mehr als Möglichkeit zur Kurskorrektur nutzen. Das System ist nicht mehr lernfähig. Innerhalb der Abteilung wird vielleicht noch über Fehler gesprochen. Oft aber ist es lebensgefährlich, Fehler auch nach außen darzustellen. Der Anfang vom Ende vieler Unternehmen. Opfer von Richtigkeit.

Wenn wir also eine Unternehmenskultur haben, die Fehler bestraft, so wird das Unternehmen mehr und mehr vom Kurs abweichen. Der Geschäftsführer wird dem Piloten eines Flugzeugs ähnlich, der seinen Höhenmesser befragt: »In welcher Höhe befinden wir uns?« Und der Höhenmesser antwortet: »Wie hoch hätten Sie es denn gerne?«

Fünfe gerade

Es gibt sie, diejenigen, die Fehler mit der Lupe vergrößern, um andere kleinzukriegen. Tatsächlich sind viele Führungskräfte geradezu krankhaft auf Fehlleistungen fixiert. Das Motto: Fehler suchen und Schuldige produzieren. Wenn aber jeder auch noch so kleine Fehler penibel registriert und sanktioniert wird, kann sich eigenverantwortliches Handeln beim Mitarbeiter nicht entwickeln. Die »Schwachstellenanalytiker« unter den Führungskräften (»Delegieren und darauf achten, dass keine Fehler gemacht werden!«) sind selbst die Schwachstellen einer fehlerfreundlichen und damit zukunfts offenen Firmenkultur. Wer, statt das Positive an der Mitarbeiterleistung zu sehen (»Glas halb voll«), lieber die große Lupe auf das Defizit hält (»Glas halb leer«), zementiert

seine Seele und die seiner Mitarbeiter. Und wer ständig mit großer Souveränität und vom Sockel hierarchischen Rangs seine Kritik (»sachlich« natürlich) versprüht, muss sich nicht wundern, wenn *angstmotivierte* Mitarbeiter die Folge sind und der Output des Gesamtsystems unter das Optimum abfällt. Frederic Vester hat nachgewiesen, dass es in einem angstfreien Prüfungsklima auf 100 Fragen 90 richtige Antworten gab. Wurden die Probanden in Angst versetzt, kamen auf 100 Fragen noch 50 richtige Antworten. Angst »halbierte« gleichsam die Problemlösungsintelligenz. Angst macht dumm.

Handelnd reagieren

Statt anzuklagen, scheint es mir intelligenter, *handelnd* zu reagieren. Der Mitarbeiter weiß selbst sehr wohl und am besten, dass er Mist gebaut hat. Er leidet selbst am meisten, selbst wenn er es zu verbergen trachtet. Das muss man nicht noch dramatisieren. Es führt schlicht zu nichts. Jetzt kann man nur noch Energie verschwenden. Der Fehler ist passiert. Daher noch einmal:

Nicht anklagen – handelnd reagieren!

Führen Sie gemeinsam ein Gespräch über den Fehler, ohne anzuklagen, kommen Sie zu einer gemeinsamen Ursachenanalyse, arbeiten Sie das Lernpotenzial gemeinsam auf. Achten Sie auch darauf, was an dem Fehler positiv ist. Konzentrieren Sie sich weniger auf das fehlerhafte Verhalten, sondern darauf, wie es richtiger wäre. Stellen Sie Fragen mehr als Angebot zur Veränderung, weniger, um herauszufinden, wie es passiert ist: Was ist *jetzt* zu tun? Was können wir daraus lernen? Wie können wir vorbeugen?

Niemand scheitert gern und freiwillig. Auch wenn es Ihnen schwer fällt: Seien Sie eine Zeit lang besonders nett zu dem Mitarbeiter, dem der Fehler passierte. Bauen Sie eine Brücke.

Fehler kann ich annehmen und etwas Sinnvolles daraus entstehen lassen. Der Fehler ist eine Lernchance und ein Informationsgeschenk. Von Tom Watson, dem Begründer von IBM, erzählt

man sich, dass er einen Jungmanager, der gerade einen Verlust von zehn Millionen Dollar verursacht hatte, zu sich rief und auf dessen Frage, ob er nun gefeuert werde, antwortete: »Wie kommen Sie denn darauf, ich habe gerade zehn Millionen Dollar in Ihre Ausbildung investiert.« (Allerdings hätte es sich Watson kaum leisten können, viele Mitarbeiter auf diese Weise auszubilden.)

Siebenmal am Tage

Eigene Fehler verstecken, beschönigen oder »Schwarzer Peter« spielen: Niemand kann das aufgrund seiner Stellung so gut wie eine Führungskraft. Der Gerechte aber fällt bekanntlich siebenmal am Tage: Eigene Fehler und Minderleistungen offen (aber ohne Koketterie!) zu kommunizieren ist immer auch ein Aufruf zur Risikobereitschaft, zum mutigen Handeln.

Denn es liegt in der Natur der Dinge: Jede neue Idee birgt in sich die Möglichkeit zum Erfolg *und* das Risiko des Scheiterns ... sonst wäre es keine neue Idee. Und *jeder* Mensch macht Fehler. Was also nicht sein darf: Dass es ein Fehler ist, über Fehler zu reden. Wir brauchen statt dessen eine Basisvereinbarung: *Offen* darüber sprechen zu können. William Smithbury, Vorstand von Quaker Oats, an seine Mitarbeiter: »Ich möchte Sie einladen, Risiken einzugehen. Es gibt keinen älteren Manager in dieser Firma, der nicht mit einem Produkt zu tun hatte, das ein Misserfolg war, oder mit einem Projekt, das fehlschlug. Das gilt auch für mich. Es ist, als ob man Skifahren lernt. Wenn man nicht stürzt, dann lernt man es nicht.« Nur noch Bürokraten werden sich leisten können, die Dinge richtig zu tun, statt die richtigen Dinge zu tun. Auf immer zappeligeren Märkten geht oft Schnelligkeit vor Sorgfalt, was zu hohen Fehlerraten führen kann. Qualität ist dabei unbestritten eine wichtige Dimension der Unternehmenskultur. Wenn aber Trial-and-error-Prozesse zunehmend mehr die Basis für das Tempo-Management sind, dann müssen einige – bisher in den Unternehmen vernachlässigte – Dimensionen wie »Straffreiheit« und »Geborgenheit« fester verankert werden. Nur »High Trust« schafft den garantierten Schutz und das Vertrauen, die nötig sind,

um über die Grenzen zu gehen. Im psychologischen Sinne brauchen wir hier unternehmenskulturelle »Erlauber«.

Leitbild Fehlerfreundlichkeit

In den USA bestanden 1994 knapp 50 Prozent aller Exporte nach Deutschland aus High-Tech; Japans High-Tech-Exporte zu uns machen noch 27 Prozent aller Exporte aus. Umgekehrt beträgt die deutsche Exportquote für High-Tech nach USA und Japan gerade 16 Prozent. Die große Herausforderung für die deutsche Wirtschaft lautet: Wie können wir mit innovativen Produkten schnell neue Märkte erschließen? Innovative Produkte, Prozesse und Dienstleistungen lassen sich weder verordnen noch herbei-»motivieren«. Sie lassen sich auch keineswegs direkt – etwa durch gezielten Ressourceneinsatz – ansteuern. Es kommt vielmehr darauf an, ein kreatives Umfeld zu erzeugen, indem das Innovationshemmnis Nr. 1 abgebaut wird: Fehlerintoleranz.

Unternehmen sind Organisationen zur Bekämpfung des Irrtums, zur Suche nach Gewissheit, zum Wegarbeiten des Zweifels. Flucht in die Policies, Flucht in die Handbücher, Flucht in die Zertifikate. Dirk Baecker hat darauf verwiesen, dass die Unternehmen jedoch mehr und mehr gefordert sind, genau jene tiefe Ungewissheit in die Organisation wieder einzuführen, auf deren Vermeidung die Funktionsfähigkeit von Organisationen bisher angelegt war. Baecker deutet diese Entwicklung als die »Wiedereinführung des Unternehmens in die Organisation«. Das bedeutet das Zulassen von Umwelt-Irritationen im Innern von Unternehmen. Dazu müssen wir vor allem den Fehlerbegriff entkritisieren.

Wir müssen unsere Unternehmen so anlegen, dass die Produktivität des Irrtums möglich bleibt. Schon Tom Peters forderte 1987, mehr Fehler und diese vor allem schneller zu machen, woraus wolle man sonst lernen? Insbesondere müssen wir lernen, unsere Lernfähigkeit zu erhalten. Die ISO-Welle hat sich den falschen Gegner gesucht. Nicht dem Fehler müssen wir den Krieg erklären, sondern der Fehlerlosigkeit. Nur Fehlerfreundlichkeit schafft Innovation. »Wir irren uns voran« (O. Marquard).

Aus der Evolutionsbiologie, die sich mit dem Entstehen von organisch »Neuem« befasst, wissen wir, dass dieses Neue, Abgewichene, Unerprobte zunächst weniger tüchtig sein wird, ein »Fehler« ist. Eine andere Kombination äußerer Bedingungen lässt dieses Neue aber in Zukunft vielleicht »tüchtiger« sein. Diese doppelte Fähigkeit von Organismen zu Fehleranfälligkeit und Fehlertoleranz ist die Fehlerfreundlichkeit: eine Überlebensgarantie. Evolution, das dauernde Sich-aneinander-Anpassen und die gemeinsame Weiterentwicklung, ist auf Fehler angewiesen. Das sind Systeme, die Überraschungen, Abweichungen und Andersartigkeit akzeptieren und fördern. Fehlerunfreundliche Systeme sind praktisch tot. Können wir uns ein Unternehmen leisten, das sich den Menschen nicht mehr leisten kann?

Hier wird also nicht das Recht gefordert, zwischen Pulverfäsern mit offenem Feuer zu spielen, sondern ein Unternehmen, das man mit einem Streichholz allein nicht in Brand stecken kann. Dazu bedarf es fehlerfreundlicher Strukturen. Und diese sind bedroht, je »schlanker« ein Unternehmen ist. Redundanzen, die vielen Stimmen im Konzert, Überhänge, Machtbalancen, der Markt: all das sind Systeme der Fehlerfreundlichkeit. Aufgabe der Führung ist es, Realitätskonstruktionen anzubieten, in denen Selbstverantwortung auch in dieser Hinsicht wieder genossen werden kann, ohne dass dafür ein zu hoher Preis zu zahlen ist. Dabei sage ich nicht, dass wir den absehbaren Fehler nicht vermeiden sollten. Ich sage nur, dass wir uns dennoch immer wieder irren und wir gerade dort Fehler machen werden, wo sie unvermutet und unvorhersehbar sind. Kein Methodenaufwand bietet absoluten Schutz vor Fehlritten. Wir müssen Strukturen schaffen, in denen Fehler nicht zu teuer werden oder gar tödlich sind. Solange Menschen aus Fehlern lernen können, ist es hilfreich, die Übernahme von Risiko zu ermutigen. Nur einen Fehler dürfen wir nie zulassen: den, den man nur einmal machen kann.

Das alles bedeutet ein hohes Maß an Toleranz gegenüber Fehlschlägen; den eigenen und denen der Mitarbeiter. Und so gibt es denn einen schweren (Führungs-)Fehler: sich selbst und anderen keinen zuzugestehen. Nur das Mittelmaß ist immer in Höchstform.

Wie verändern?

Bekanntlich ist es die Aufgabe des Managements, alle anderen bei der Arbeit zu stören. Dies selbstverständlich unter so großkalibrigen Begründungen wie »Strategien umsetzen«, »den Wandel gestalten«, »restrukturieren«. Vom »Change as an event« zum »Change as a way of life«. Von festen Strukturen zu flexiblen Strukturen. Von Hierarchien zu Netzwerken. Vom Wissen zum Lernen. Man stelle sich vor, es gäbe keine Manager: die Prozesse würden fließen in einer natürlichen, selbststeuernden Weise. Besser? Schlechter? Nach welchem Maßstab? Das Management ist wohl oft die Krise, die es zu bewältigen sucht.

Dieser selbstgesetzte Störungsauftrag bezieht sich auch auf den einzelnen Mitarbeiter. Auch da muss kräftig verändert werden. Der Menschen-Veränderer unter den Führungskräften erfreut sich dabei schon seit längerem der Komplizenschaft der Psychologie. Trickreich kommt sie um die Ecke mit allerhand Mitarbeitertypologien, Bedürfnismodellen, Motivationstheorien. Da gibt es den Alpha-Mitarbeiter, den Beta-Mitarbeiter, den Omega-Mitarbeiter, die natürlich alle auf verschiedene Art und Weise zu »behandeln« sind. Ich sehe sie vor mir, die Führungskräfte, wie sie mit den griffigen Typentaxonomien ihre Mitarbeiter *analysieren*, militärischen Aufklärungsoffizieren vergleichbar, und dann, psychologisch sensibilisiert, NLP-trainiert (Hoch lebe die Partnerschaft!) sich aufmachen, ihre Mitarbeiter den eigenen Erwartun-

gen anzupassen. »Fürchtet euch nicht! Ich bin's doch nur, euer Chef!«

Alles das ist geboren aus dem Geist des Über-den-Tisch-Ziehens. Es ist geboren aus dem Geist des »Ich weiß was über dich. Aber du weißt nicht, dass ich das weiß. Ich mache jetzt etwas mit dir. Und du weißt gar nicht, wie dir geschieht.« Alles natürlich nur zum Besten des Mitarbeiters. Was aber das Beste ist, das entscheidet der vorgesetzte Feldgeistliche der Manipulation. In Abwandlung eines Tucholsky-Wortes: Hätte ich einen Degen, ich hebte ihn.

Wie aber nun verändern, ohne zu manipulieren, beeinflussen, ohne zu retten, führen, ohne zu entwürdigen? Was ist zu tun, damit der Mitarbeiter sagt: »Ich tue es!«?

Eines vorweg:

Vermeiden Sie Belohnung und Bestrafung.

Im Belohnen und Bestrafen ist immer ein Achtungsgefälle eingebaut. Kinder werden belohnt und bestraft. Wir belohnen einen uns Unterlegenen, einen Minderwertigen für seine »Hilfe«. Nicht etwa für seinen eigenständigen Beitrag, den er dem Ganzen leistet, sondern weil sein Betrag »mir« gilt. Wenn ich, der Chef, Zielpunkt seiner Bemühungen bin, wenn seine Energie gleichsam in meiner Leistung »aufgeht«. Wie aber soll er dafür in die Verantwortung gehen? Durch ein Element des Belohnens/Bestrafens verwehren wir unseren Mitarbeitern jenes Gefühl der Verantwortung, das allein aus dem Gefühl des eigenständigen Mitwirkens entsteht. Um es klar zu sagen: Wenn Belohnen und Bestrafen eine Rolle spielen, können Sie sich von der Selbstverantwortung verabschieden.

In einem System gegenseitigen Respekts wird getan, was getan werden muss. Unter Partnern leistet jeder seinen eigenständigen Beitrag. Jeder ist verantwortlich für seinen Beitrag. Er arbeitet nicht »für mich«, sondern für das Ganze. Motivation und Commitment erwachsen aus der Harmonie zweier Menschen, die etwas *zusammen* leisten. Die Kooperationspartner sind. Partnerschaft ist, was Partner schafft.

Sie können Mitarbeiter nicht zwingen, Verantwortung zu übernehmen. Niemand kann jemandem Verantwortung übergeben, wenn dieser sie nicht will. Sie können nur *Bedingungen der Möglichkeit* schaffen. Fragen Sie sich: Unter welchen Bedingungen sind Sie selbst bereit, Verantwortung zu übernehmen? Die Antwort kennen Sie: in einer Atmosphäre des Vertrauens, des Dialogs, der Vereinbarung, in gegenseitiger Unterstützung und wechselseitigem Respekt.

Wie aber verändern ohne Belohnen und Bestrafen?

Lassen Sie den folgenden Satz für einige Augenblicke in sich wirken und prüfen Sie, ob er Ihnen etwas Wichtiges sagen kann:

Kritik funktioniert nicht.

Wenn es denn so ist: Warum funktioniert Kritik nicht? Die meisten von Ihnen werden spüren: So »konstruktiv« sich Kritik auch immer gebärden mag, Kritik tut immer weh. Kritik verletzt. Sie selbst hatten ja beste Absichten. Und nach wie vor halten Sie Ihr Verhalten für sinnvoll und den Umständen angemessen. Und da kommt ein anderer daher und sagt: Das ist nicht in Ordnung! Mit welchem Recht?

Kritik tut zunächst deshalb weh, weil Sie möglicherweise vergessen haben, dass alle Urteile selbstbezüglich sind. Dass es nur subjektgebundene Konstruktionen von Wirklichkeit gibt. Sie glauben, das negative Urteil des anderen sagt etwas »Schlechtes« über Sie, dabei spiegelt es vor allem die Wahrnehmungs- und Bewertungsmuster dessen, der so urteilt. Dieser kann strenggenommen nur darüber Aussagen machen, wie er Sie *erlebt*. Nicht wie Sie *sind*. Wenn er sein Erleben offen macht, es Ihnen zur Verfügung stellt, nennt man das neudeutsch »Feedback«. Feedback sagt: »So erlebe ich dich.« Es sagt nicht: »Du sollst dich ändern.« Feedback ist keine Aufforderung, sich nach den Vorstellungen des Feedback-Gebers zu richten. *Feedback lässt die Wahl*. Feedback kommt aus dem Kontext des Dienens. Es stellt dem anderen Informationen zur Verfügung, über die der andere vielleicht bislang nicht verfügte. Es verkleinert den so genannten »blinden Fleck« im Selbstbild, weil das Selbstbild durch ein

Fremdbild ergänzt wird. Feedback eröffnet damit Lernmöglichkeiten.

Wann aber wird Feedback zur Kritik? Dann, wenn der andere sich anmaßt, die *Wahrheit* über Sie zu sagen. Dann sagt er nicht mehr: »So erlebe ich dich«, sondern: »So *bist* du«. Dann verlässt er den Standpunkt subjektgebundener Perspektive. Er behauptet für sich ein Deutungsmonopol: »Ich habe hier das Recht, dich zu kritisieren.« Und er behauptet für sich einen bevorzugten Zugriff zu wahren Urteilen: »Ich weiß, was gut und richtig ist.« Die innere Einstellung des Kritikers ist die des Verfolgers, der sich im Wissen um absolute, subjektungebundene Maßstäbe wähnt. In Unternehmen wird daher das Feedback gleichsam »strukturell« zur Kritik, wenn es sich an hierarchische Macht koppelt.

Kritische Vergeblichkeiten

Aber noch ist nicht plausibel, wieso Kritik nicht funktioniert. Vier Gründe möchte ich anbieten:

1. Feedback lässt dem anderen die Wahl, zu entscheiden, was er tut bzw. lässt. Wenn Sie aber jemandem sagen, dass er sich so verändern soll, wie Sie ihn haben wollen, machen Sie ihn zum Verlierer, erwarten Sie Unterwerfung. Kritik entwürdigt, indem der Machtaspekt ihn nötigt (nicht zwingt!), sich entsprechend den Maßstäben des Kritikers zu ändern. Der Kritisierte wird daher, um seine Würde zu erhalten, die Kritik ablehnen. Äußerlich geht er wahrscheinlich in die Anpassung, stimmt oberflächlich zu. Aber was ist gewonnen, wenn der andere sich anpasst? Glauben Sie tatsächlich, dass er das konsequenzlos mit sich machen lässt? Er sagt »Ja« und meint »Nein«. Und lässt sich heimlich auszahlen. Jeden Tag ein bisschen.

Menschen sind »homöostatische« Wesen. Sie bringen sich immer wieder ins Gleichgewicht. Wenn Sie, weil Sie Chef sind, den Mitarbeiter abwerten und in die Anpassung jagen, werden Sie dafür die Zeche zahlen. Denn der andere wird sich auf irgendeine Weise revanchieren. Er wird sich wieder ins Gleichgewicht bringen, seine verletzte Selbstachtung wieder aufbauen. Indem er Sie



abwertet. Indem er Sie heimlich betrügt. Indem er Ihnen an einem Punkt die Rechnung präsentiert, wo Sie es *unmittelbar* nicht merken. Aber mittelbar spüren – wenn die Produktivität einbricht, die Fluktuation zunimmt, Absentismusraten steigen, überall Jammerzirkel eröffnet werden, der Krankenstand Rekordhöhen erreicht. Den Preis zahlen Sie immer. Jede Buchung hat ihre Gegenbuchung. Sie sehen sie vielleicht nicht sofort, aber Sie können sie an Ihrer Profitrate ablesen.

Jede Problemlösung, die jemanden abwertet oder herabsetzt, führt nicht weiter.

2. Wenn Sie jemanden kritisieren, d. h. den Machtaspekt ausspielen, laden Sie ihn zur Rechtfertigung ein. Der Kritisierte wird versuchen, seine Position zu verbessern. Dazu wird er Ihnen eine »Geschichte« erzählen. In dieser Geschichte wird er besser dastehen und die für ihn maximal erreichbare Wahrhaftigkeit zugunsten der Ent-Schuldigung verringern. Das nennt man Lügen. Wenn

Sie die Lüge aufdecken, beklagen Sie wieder ein Phänomen, das Sie selbst mit herbeigeführt haben.

Dasselbe passiert übrigens bei Kindern: Wenn Sie Kinder anklagen, erzählen diese Ihnen eine tolle Geschichte, die notwendig (um die Not zu wenden) vom Besser-Dastehen-Wollen eingefärbt ist. Und das ist auch in Ordnung. Schon in der Bibel steht an keiner Stelle: Du sollst nicht lügen. Da steht: Du sollst kein falsches Zeugnis geben ... und das ist etwas anderes. Es geht niemals um Wahrheit. Aber immer um Wahrhaftigkeit.

3. Nur der Lernende selbst kann entscheiden, wo seine Lernproblematik liegt. Das können Sie zwar von außen anstoßen, aber wählen muss sie der Mitarbeiter. Es funktioniert nicht, einem Mitarbeiter ein Veränderungsziel vorzugeben, weil es nicht ein (von innen kommendes) »Lern«-Ziel ist, sondern ein (von außen kommendes) »Lehr«-Ziel.

Kritik und Lernen gehen also nicht zusammen. Solange die wirklichkeits-konstruktive Sicht nicht anerkannt wird, solange nicht gewürdigt wird, dass wir nur Aussagen über unser Erleben, nicht aber über Wahrheit machen können, wird es keine lernende Organisation geben. Kritik will Schuldige produzieren, nicht Probleme lösen. Kritik schafft immer Verlierer.

Das Wichtige ist aber: Weil ich mich gegen den so schmerzvoll wahrgenommenen Macht-Aspekt stemme, überhöre ich möglicherweise wichtige Hinweise aus dem Feedback-Aspekt. So werde ich mich niemals ändern. Höchstens anpassen und anschließend auszahlen lassen.

4. Kritik ist Negation. Sie sagt: Tue etwas *nicht*! Das »nicht« ist aber vom Bewusstsein kaum wahrnehmbar. Unser Gehirn kann – nach allem, was wir bisher darüber wissen – das »nicht« offenbar schlecht verarbeiten. Es ist z. B. kaum möglich, an etwas Bestimmtes *nicht* zu denken. Wenn Sie aufgefordert werden, nicht an einen Baum zu denken, dann ist das Erste, woran Sie denken, ein Baum. Unser Gehirn tilgt gleichsam das negative Vorzeichen vor dem Gegenstand. Wenn Sie also etwas nicht tun wollen, setzen Sie sich unentwegt prägend einem Handeln aus, das zu meiden Sie sich gerade entschlossen haben. Sie können einigermaßen sicher sein, dass Sie damit das Handeln verstärken. Aus diesem Grunde schei-

tern in der Regel auch die eigenen Vorsätze, etwas *nicht* zu tun, bzw. die Aufforderungen an andere, etwas zu unterlassen. Ohne die elementare Voraussetzung einer *positiven* Erwartung sind die Änderungschancen also gering. Aber das ist Gegenstand der Verhandlung, nicht der Kritik.

An dieser Stelle möchte ich noch einmal den Bogen zum Kontext der Selbstverantwortung schlagen: Sie sind nicht auf der Welt, um nach den Erwartungen und Urteilen anderer zu leben. Wenn Sie kritisiert werden: Rechtfertigen Sie sich niemals. *Wer sich rechtfertigt, entwürdigt sich.* Auch wenn Sie genötigt werden: Übernehmen Sie Verantwortung für das, was Sie tun. Widerstehen Sie der Versuchung, sich rein waschen zu wollen. Wenn Sie im Unrecht sind, brauchen Sie sich nicht zu rechtfertigen; wenn Sie im Recht sind, erst recht nicht.

Auch beim Feedback können Sie wählen, ob darin ein Hinweis liegt, über den Sie bislang nicht verfügten. Den Sie aber eventuell für sich wichtig werden lassen können. Aber Sie müssen sich nicht reflexhaft dem Urteil des anderen anpassen. Und falls Sie gewählt haben, mit dem anderen zusammenzuarbeiten, werden Sie einen Weg finden, der für *beide* in Ordnung ist.

Ist das zu idealistisch? Es ist ganz einfach praktisch.

Für beide Seiten.

Kritik versus Konfrontation

Führungskräfte neigen dazu, den eigenen Anteil am Verhalten des Mitarbeiters schlicht zu ignorieren. Mehr noch: Sie kommen in der Regel gar nicht auf die Idee, dass es auch etwas mit ihnen zu tun haben könnte. Es sei dahingestellt, ob man dabei soweit gehen sollte wie Willfred Mayer, Mitglied der Geschäftsführung der Wilhelm Karmann GmbH: »Wenn der Mitarbeiter zum Störfaktor wird, muss vor allem die Leistung der Führungskraft begutachtet werden.« Aber zweifellos sagt dieser Satz etwas Richtiges, weil nur allzu oft Übersehenes.

Wenn ein Mitarbeiter dauerhaft mangelnde Leistung bringt, kann das viele Ursachen haben:

- Die Führungskraft hat es versäumt, eine Feedback-Kultur aufzubauen, in der Führungskraft und Mitarbeiter sich regelmäßig ihr wechselseitiges Erleben schildern. Das Problem wird verschleppt, bis es kaum noch lösbar ist. Viele Führungskräfte scheuen Auseinandersetzungen und verpassen dadurch den Zeitpunkt, zu dem das problematische Verhalten noch beeinflussbar wäre.
- Erwartungen und Maßstäbe sind nicht abgeglichen worden. Unverzichtbar ist es, dass Sie sich mit Ihrem Mitarbeiter über Ihre *Wertmaßstäbe austauschen*: Was ist mir wichtig? Worauf kommt es mir in unserer Zusammenarbeit besonders an? Was sollte zwischen uns möglichst nicht passieren? Bei welchen Verhaltensweisen bin ich besonders sensibel? Laden Sie auch Ihren Mitarbeiter dazu ein, Ihnen das gleiche aus seiner Sicht zu sagen. Glauben Sie nicht, schon zu wissen, worauf es Ihrem Mitarbeiter im täglichen Kontakt ankommt. Was Sie »verstehen« oder erkannt zu haben glauben, sind lediglich Ihre eigenen Erklärungsmodelle, sind Ihre Spekulationen über die Beweggründe des anderen. Besser ist es, *direkt zu fragen*.
- Der Mitarbeiter ist unzureichend aus- und weitergebildet; verantwortlich ist (auch) die Führungskraft.
- Der Mitarbeiter ist mit seinen Fähigkeiten am falschen Arbeitsplatz; verantwortlich ist (vor allem) die Führungskraft.
- Der Mitarbeiter ist ein notorischer Arbeitsverweigerer; (voll) verantwortlich ist die Führungskraft, die entweder den falschen Mitarbeiter eingestellt hat, nicht früh genug intervenierte oder nicht den Mut hatte, sich in aller Form von ihm zu trennen. Gerade hier haben wir in Unternehmen ein riesiges Konsequenzproblem. (»Es menschelt halt überall!« ist die Kameraderie des schleimigsten Einverständnisses.)

Nun kann es natürlich keineswegs darum gehen, das Verhalten eines Mitarbeiters, das aus Ihrer Sicht nicht in Ordnung ist, einfach hinzunehmen. Feedback, das dem anderen die Wahl lässt, ist das eine. Aber was tun, wenn es nicht mehr um Feedback geht, sondern darum, dass für Sie die Situation einfach untragbar gewor-

den ist? Sie haben ein Recht, eine Situation zu ändern, wenn sie Ihnen nicht mehr gefällt. Das Unverantwortlichste, das Sie tun können, ist, die klare Auseinandersetzung zu vermeiden, den Konflikt zu verschleppen, abzuwarten und dann das Gespräch erst als letzte Möglichkeit zu suchen. Ausgeprägte Harmoniesucht, die Unfähigkeit, mit Konflikten konstruktiv umzugehen, und Alles-im-Griff-Mentalität lassen viele Führungskräfte schweigen, wo klar zu sagen wäre: »Ich bin mit Ihrer Leistung nicht zufrieden!«

Partnerschaftliche Führung wird immer wieder mit Laissez-Faire, Friede-Freude-Eierkuchen, Harmonie und penetranter Heiterkeit auf allen Etagen verwechselt. Aber nicht mal im karneval-verwöhnten Köln ist man das ganze Jahr über brüllend guter Laune. Zähneknirschende Gelassenheit und die Faust in der Tasche helfen niemandem – am allerwenigsten Ihnen. Schleppen Sie sich nicht lange mit negativen Gefühlen durch die Welt, das ist psychosoziale Innenwelt-Verschmutzung (es sei denn, Sie wollen dem Züchterverein für Magenkrebs beitreten). Es gilt unwidersprechlich:

Selbstachtung geht vor Fremdachtung

Nur wenn Sie authentisch zu Ihren Gefühlen, Interessen und Sichtweisen stehen, nur wenn Sie sich selbst achten, nur dann können Sie auch den anderen achten. Wenn Sie Ihre Selbstachtung zerstören, z. B. wenn Sie schweigen, wo zu sprechen wäre, sind Sie auch zu keiner Fremdachtung, zu keinem konstruktiven Umgang mit anderen mehr fähig. Es ist niemandem gedient, wenn Sie so tun, als sei für Sie alles in Ordnung. Haben Sie Mut zur Klarheit. Es lohnt sich immer.

Was also tun? Nach der Devise »*Handelnd reagieren!*« ist es wichtig, dem anderen klar und möglichst umgehend zu sagen, dass Sie nicht einverstanden sind – ohne ihn dabei zu beschuldigen, einen Verlierer zu produzieren oder die Beziehung zu zerstören. Wichtig ist: *Die Stimmung muss stimmen*. Unter Druck funktioniert es nicht.

Dieses Handeln nenne ich *Konfrontation* (wobei mir dieser Begriff nicht gefällt, ich habe nur keinen besseren). Die Unter-

schiede zwischen Kritik und Konfrontation stellen sich im Überblick so dar:

<i>Kritik</i>		<i>Konfrontation</i>
Person	–	Problem
allgemein	–	spezifisch
beschuldigen	–	ändern
Vergangenheit	–	Zukunft
eigener Vorteil	–	gemeinsamer Vorteil

Ich entfalte im Folgenden beide Seiten als Idealtypen, wobei ich im Einzelfall auch überzeichne, um die wesentlichen Unterschiede zu klären. Oft trennt Kritik und Konfrontation nur ein schmaler Grat.

Person – Problem: Kritik macht sich tendenziell an Persönlichkeitsmerkmalen und Charaktereigenschaften des anderen fest. Kritik stellt den ganzen Menschen ins schlechte Licht. Kritik sagt: »Sie sind so.« Konfrontation sagt hingegen: »Sie verhalten sich so.« Konfrontation konzentriert sich auf ein konkretes Handeln, das aus der Perspektive des anderen ein Problem darstellt. Sie bevorzugt die Ich-Botschaft: »Ich habe ein Problem«; sie sagt nicht: »Sie sind ein Schwachkopf.« Sagen Sie Ihrem Mitarbeiter klar, wie Sie sich fühlen. Sagen Sie: »Ich bin sauer.« Sagen Sie nicht: »Sie sind unmöglich.« Das eine ist eine Information. Das andere Beschimpfung.

Allgemein – Spezifisch: Die Konfrontation erfolgt zeitnah und präzise. Sie bleibt bei »diesem« Punkt. »Hier und jetzt« gilt es, dieses spezifische Problem zu lösen.

Kritik hingegen tendiert zur Verallgemeinerung. Um den Anpassungsdruck zu erhöhen, wird das negativ Erlebte ins Allgemeine und Generelle aufgetürmt. Beliebte Wendungen sind »immer«, »nie« oder »typisch«. »Sie machen ja niemals ...« Sehr häufig fühlt sich der Ankläger im Recht, zu generalisieren, denn er hat das inkriminierte Verhalten des Mitarbeiters über längere Zeit beobachtet, geschwiegen, heimlich Strichlisten geführt, dann eine Falle aufgestellt: »Wenn er noch *einmal* ...«, und schwupp!, es hat wieder geklappt. Das Opfer tappt nichts ahnend in die Falle hin-

ein und ist völlig verstört, wenn der Ankläger ihm vorhält: »Sie machen immer ...« Denn es ist ihm gar nicht bewusst, dass er immer ... Dieses Psychospiel heißt »Jetzt hab' ich dich endlich« und ist ein beliebtes Gesellschaftsspiel in unseren betriebsinternen Verfolgerkulturen. Halali!

Beschuldigen – Ändern: Kritik will nicht ändern, Kritik will anklagen. Kritik will, dass der andere Asche auf sein Haupt streut. Es geht ihr um's Beschuldigen. Indem der Kritiker den anderen abwertet, wertet er sich implizit als der Bessere auf. Er fühlt sich moralisch und glaubt mehr Recht zu haben, zur Gemeinschaft zu gehören.

Die Konfrontation hingegen will ändern, will ein Problem lösen. Sie ist nicht interessiert an Schuldzuweisung und Rechtfertigung. Es geht ihr darum, einen unbefriedigenden Zustand zu optimieren, nicht selbst besser dazustehen. Sie spricht offen an, wenn die Leistung sinkt, Probleme umgangen werden oder gar Spielregeln verletzt werden. Gerade an diesem Punkt ist Konsequenz dringend geraten.

Vergangenheit – Zukunft: Kritik suhlt sich in alten Geschichten. Über die Verfehlungen der Vergangenheit hat sie präzise Buch geführt und rechnet jetzt ab. High noon ist angesagt. Alle Energie verwendet sie auf die Problemgeschichte ... während sich die Konfrontation auf mögliche Lösungsgeschichten konzentriert. An alten, abgestandenen Ursache-Wirkungs-Puzzles ist die Konfrontation nicht interessiert. Sie schaut nach vorne, will für die Zukunft eine Verbesserung herbeiführen.

Eigener Vorteil – Gemeinsamer Vorteil: Dem Kritiker geht es darum, seine negativen Gefühle auszudrücken, seine Weltsicht als die »richtige« zu behaupten, vor allem aber: seinen eigenen Vorteil zu sichern. Jede Kritik will den eigenen Vorteil zum Nachteil des anderen. Hingegen ist die Konfrontation bemüht, die Kooperation zwischen zwei Partnern nicht zu gefährden. Für sie steht die »Beziehung« auf dem Spiel. Sie möchte die Beziehung erhalten, indem sie den *gemeinsamen* Vorteil anstrebt. Sie fragt: »Wo ist der Punkt, an dem es für mich wieder in Ordnung ist, der aber auch für Sie voll zustimmungsfähig ist?«

Kritik ist leicht. Diese Nummer haben die meisten von uns seit der Kindheit ausdauernd trainiert. Aber Kritik zerstört Commitment. Konfrontation ist schwierig. Wie alle Führung. Sie erfordert Disziplin, das tief verinnerlichte Wissen um die subjektgebundene Perspektive und ebenso tief empfundenen Respekt vor dem Anderssein des anderen. Aber nur dieser Respekt kann das Commitment des anderen erhalten.

Be-Urteilungen

Der Wunsch nach Veränderung setzt eine Beurteilung voraus. Deshalb noch ein Wort zum Thema »Leistungsbeurteilung«.

Es gibt eine Sehnsucht nach Objektivität – aber es gibt eine Realität, die heißt Subjektivität. Nur das unerschütterlich gute Gewissen der Gedankenlosigkeit kann leugnen, dass jeder den Mitarbeiter »hervorbringt«, den er bloß zu registrieren meint. Die Beurteilung eines Mitarbeiters illustriert vorrangig die Eigenschaften und Perspektiven des Beurteilers, nicht des Beurteilten. Wenn wir die Wirklichkeit über den anderen suchen, finden wir immer nur uns selbst. Wir entdecken nicht den Mitarbeiter, »wie er wirklich ist«, sondern wie wir ihn erschaffen.

Alle Beurteilung sagt also immer mehr über den Beurteiler aus als über den Beurteilten. In einem Wort:

Jede Beurteilung ist Selbstbiographie.

Was immer also jemand über Sie sagt, es ist *seine* Wahrheit, aber nicht *die* Wahrheit. Terry Cole-Whittaker hat das sehr pointiert ausgedrückt: »Was Sie von mir denken, geht mich nichts an. Es geht Sie etwas an.«

Lesen Sie Leistungsbeurteilungen über Ihre Mitarbeiter als Urteile über sich selbst – und Sie erhalten interessante Informationen.

Grund genug, das ganze System der Beurteilungs- und Fördergespräche über den Haufen zu werfen? Ich meine: Nein. Denn auf der anderen Waagschale liegen auch einige schwer wiegende Aktivposten. Wie subjektgebunden Urteile auch immer sein mögen:

ge-, be- und abgeurteilt wird immer. So oder so. Zudem ist der Verwendungszusammenhang der Urteile in einer Organisation keineswegs subjektiv, sondern *faktisch* und für den einzelnen folgenreich: Über diese Urteile werden Karrierechancen vergeben, Gehälter gesteuert, Förderpläne in Kraft gesetzt, gar die Trennung von einem Mitarbeiter erwogen. Bekanntlich werden Urteile ja »gefällt«. Keine Nebensächlichkeit also. Aus diesem Grunde halte ich es einfach für fair, das Urteil gegenüber dem Mitarbeiter offen zu machen. Einige Hinweise sind dazu vielleicht hilfreich:

- Nehmen Sie die innere Einstellung streng subjektiver Perspektive ein, die andere Meinungen, Beobachtungen und Maßstäbe nicht abwertet, sondern als ebenso gültig zulässt. Halten Sie Ihre Wahrnehmung eines Mitarbeiters nicht für die Wahrheit.
- In sämtlichen Handbüchern zur Leistungsbeurteilung stehen Tipps wie diese: »Räumen Sie ein, dass Sie sich möglicherweise irren können.« Nein! In Ihrem Urteil können Sie sich nicht irren. (Außer Sie sind wissentlich unwahrhaftig oder haben eine Informationslücke.) Sie haben das Recht, Ihren Mitarbeiter so zu sehen, wie Sie ihn sehen. Beschönigen Sie nichts. Schonung ist ein Bärenienst. *Erklären* Sie Ihre Urteile, aber rechtfertigen Sie sie nicht. Dass der Mitarbeiter sein Verhalten anders erlebt, als Sie es tun, liegt in der Natur der Sache. Vereinbaren Sie Erlebensunterschiede als wechselseitige Beobachtungs- und Handlungsverpflichtung (Ziele) für den nächsten Beurteilungszeitraum.
- Es ist entwürdigend und lächerlich, dem Mitarbeiter in einigen Zeilen das Recht auf »Gegendarstellung« einzuräumen. Der Mitarbeiter *kann* seine Leistung und sein Verhalten gar nicht so wie Sie erleben. Es ist unmöglich.
- Lesen Sie Mitarbeiterbeurteilungen auch als Rückkoppelung an sich selbst! Sie erhalten interessante Hinweise auf Ihre Wahrnehmungsmuster, auf Ihre Wertmaßstäbe und vielleicht auch auf Ihren Anteil am Verhalten des anderen.

Anlass genug, »Ene-mene-muh-und-raus-bist-du«-Urteile zu überdenken. Was den »Wahrheits«-Gehalt der Beurteilungen angeht, sollte man Personalakten nicht lesen, sondern besser wiegen.

Commitment für Vereinbarungen

*Ein Commitment ist weder gut noch schlecht.
Ein Commitment ist ein Commitment.*

Das Lieblingsspiel der Manager ist zugleich das aussichtsloseste: Mitarbeiter ändern zu wollen. Es läuft nach dem absurden Motto: »Du musst dich ändern, damit es mir besser geht.« Das tut der andere aber nicht. Menschen sind keine trivialen Maschinen, die sich auf Knopfdruck bewegen. Das System »Mensch« ist zwar durch externe Einflüsse beeinflussbar, aber nicht steuerbar. Der Mensch verändert sich nur, *wenn er selbst es will*. Entwicklung ist nicht ausgeschlossen. Aber keine Führungskraft kann den Mitarbeiter »entwickeln«.

Mitarbeiter sind, wie sie sind. Es ist verschwendete Energie, den anderen an die eigenen Erwartungen anpassen zu wollen. Die Frage für Führung kann nur lauten: Welche Konsequenzen ergeben sich aus dem »So wie er ist«? Das zielt u. a. auf den Organisationsrahmen, auf die Einsatzbedingungen, auf die Leistungsmöglichkeiten. Aber das ist hier nicht mein Thema, sondern die Notwendigkeit klarer Absprachen im Mikrokosmos Führungskraft/Mitarbeiter.

Verhandlung

Ob Unternehmen – was das Thema Selbstverantwortung angeht – wirklich erneuerungsfähig sind, hängt davon ab, ob Menschen sich einbringen können. Dass sie die Erfahrung machen, persönlich mit ihrer Begabung, ihrem Engagement und ihren Interessen gefragt zu sein. Dass sie erleben, dass es sinnvoll und wirksam ist, mitzumachen. Nur wer *etwas* und *sich* einbringen kann, bleibt auf der Bühne. Kein Chef hat die Macht, Mitarbeiter zu zwingen, Aufgaben qualitativ gut zu erfüllen, mit denen sie nicht einverstanden sind. Menschen machen das gut, was sie machen wollen. Menschen machen das nicht gut, was sie nicht wollen.

Aber was ist »gut«? Leistung ist erwartungsabhängig. Wie die tatsächlich erzielten Resultate sich gegen die Erwartung ausnehmen, das entscheidet, ob etwas als Erfolg oder als Misserfolg bewertet wird. Im Regelfall werden diese Erwartungen top down gedacht; etwa: »Der Mitarbeiter muss wissen, was von ihm erwartet wird.« Ich habe an anderer Stelle darauf verwiesen, wie Erwartungen zustande kommen und welche befindlichkeitssteuernde Kraft von ihnen ausgeht. In einem verantwortlich zuständigen Unternehmen, dem es nicht um Anpassung, sondern um Commitment geht, werden Erwartungen nicht dekretiert, sondern verhandelt.

Alles ist verhandelbar! – Diese Devise gilt unter Partnern. Jeder hat ein Recht, Erwartungen zu haben und sie zu formulieren, sowohl als Führungskraft als auch als Mitarbeiter: »I'll go east, because I'll go to the beach«, und: »I'll go west, because I'll go to the beach.« Wenn Sie als Führungskraft vorschnell sagen: »Das ist nicht verhandelbar«, dann haben Sie das lebendige Verhältnis zwischen Ihnen und Ihrem Mitarbeiter an diesem Punkt getötet. Dort ist dann nur noch Friedhofsstille.

Es ist einfach praktischer, *mit* den Energien der Mitarbeiter zu fließen, als *gegen* sie zu kämpfen. Und es ist besser, den natürlichen Fluss sanft zu steuern, als Dämme zu bauen und Wälle aufzurichten. Wenn ich z. B. im Seminar dafür plädiere, Ausnahmeregelungen zu verhandeln, dann wird mir nicht selten entgegengehalten: »Wo kommen wir denn da hin?« – »Da kann ja jeder

kommen!« – »Dann schaffen wir ja Präzedenzfälle!« Dabei wissen wir aus den Naturwissenschaften seit Jahrzehnten, dass ein lebendiger Organismus, der keine Ausnahmen mehr zulässt, schon gestorben ist. Er ist nicht mehr in der Lage, sich an wechselnde Umweltbedingungen flexibel anzupassen. Wir brauchen aber Standbein *und* Spielbein, um uns zu bewegen. Diese Flexibilität, dieses individuelle Eingehen auf den anderen, die Neigung des Ermöglichs, das ist das Wichtige. Tusch! Das Geheimnis guter Führung:

Why not?

Warum eigentlich nicht? Die allermeisten Führungskräfte sind mit der Einstellung in der Welt: »Yes, but ...« Sie sehen sich in erster Linie als Verhinderer, als Hüter der Regeln, als Ordnungskräfte, als innerbetriebliche GSG 9. Sie fackeln mit reflexhafter Geschwindigkeit zig Argumente ab, wieso etwas *nicht* funktioniert, anstatt auch nur einmal zu prüfen, ob es nicht vielleicht doch funktionieren könnte. »Was können wir tun, um es doch zu ermöglichen?« – Das ist die Haltung des »Why not?«. Das ist die Haltung des Ermöglichs und nicht des Verhinderers. (Das gilt auch für dieses Buch: Ich wünsche mir sehr, dass Sie dieses Buch in der Haltung des »Why not?« statt in der Haltung des »Yes, but ...« lesen.) Warum eigentlich nicht ... z.B. Ausnahmen verhandeln und ggf. auch wieder zurücknehmen? Ist nicht jeder von Ihnen eine Ausnahme wert?

Nur über das »Why not?« nutzen wir auf dem Verhandlungswege die Chancen, die in einer selbstbewussten Zusammenarbeit selbstständiger Mitarbeiter stecken.

Vereinbarung

Wann immer ich einen Manager sagen höre: »Ich habe entschieden ...«, höre ich zweierlei: erstens – es wird nicht oder nur unteroptimal funktionieren; zweitens – er hat ein anstrengendes Leben. Bekannt ist seit langem eine wichtige wirkungspsychologische

Verschiebung: Bei Top-down-Entscheidungen schauen die Mitarbeiter immer zuerst, warum es *nicht* funktionieren kann; sie schauen reflexhaft auf das, was fehlt. Denn eine Entscheidung heißt Entscheidung, weil sie scheidet. Wer glaubt, allein entscheiden zu müssen, hat sich häufig von seinem Mitarbeiter geschieden. Das ist nicht gut oder schlecht. Aber es hat Konsequenzen. Was Sie auf diese Weise bekommen, ist allenfalls eine Anpassungs-Leistung. Vielleicht reicht Ihnen ja die Anpassungs-Leistung Ihrer Mitarbeiter. Aber dann sollten Sie die Selbstverantwortung abhaken. Was Sie auf diese Weise aber niemals bekommen, ist – Commitment.

Hingegen: Eine Vereinbarung ist eine Ver-Ein-barung. Sie ist kein Diktat. Keine Ziel-Setzung. Keine Top-down-Entscheidung. Sie ist weder autoritär vorgegeben noch demokratisch abgestimmt, sondern das Ergebnis gemeinsam erarbeiteter Ein-Sicht. Sie kommt zustande durch ein Gegenstrom-Verfahren. Dieses Verfahren hat mit kooperativem Führungsstil nur wenig zu tun. (Der beginnt bekanntlich mit einer autoritären Entscheidung darüber, welche Entscheidungen die Mitarbeiter innerhalb vorgegebener Richtlinien selbstständig treffen dürfen.) Eine Vereinbarungs-Kultur hat schlicht etwas mit vorausschauendem Klugheitskalkül zu tun. Denn tragfähig und verbindlich sind nur und ausschließlich solche Vereinbarungen, in denen der Partner wirklich mitbestimmend einbezogen wurde. Vereinbarungen, in denen das nicht der Fall ist, sind keine.

Was für das Völkerrecht gilt, das gilt auch für das Unternehmen: Verträge sind nur so lange etwas wert, wie sie allen Beteiligten nützlich erscheinen. Vereinbarungen entfalten dementsprechend nur dann ihre bindende Kraft, wenn sie niemanden zum Verlierer machen. Es müssen *Gewinner-Gewinner-Vereinbarungen* sein. Diese Mechanik ist andernorts hinreichend beschrieben worden. Wichtig ist: Wenn Sie, weil Sie Chef sind, 100 Prozent Ihrer Interessen in einer Verhandlung durchgesetzt haben, sollten Sie sehr nachdenklich sein.

Das schlagkräftigste Argument für eine Gewinner-Gewinner-Vereinbarung ist das *langfristige Selbstinteresse*. Wenn Sie nur kurzfristige Kooperationsinteressen verfolgen, wenn Sie Mitar-

beiter austauschen können wie gebrauchte Hemden, mag es angehen, den anderen zu übervorteilen; allenfalls stellt sich eine Frage individueller Moral. Arbeiten Sie mit Ihrem Mitarbeiter aber längerfristig zusammen, dann ist es einfach unpraktisch, ihn zum Verlierer zu machen. Er wird sich auszahlen lassen: Menschen balancieren sich immer! Die Energie und Qualität des gemeinsamen Spiels sinkt. Wenn Sie glauben, das Vereinbaren koste zu viel Zeit, dann bedenken Sie bitte, wie viel Zeit es kostet, den Mitarbeiter nicht zu beteiligen. Viel klüger ist es, Vorteile für beide Seiten zu suchen: den Punkt zu finden, an dem beide aus vollem Herzen »Ja!« sagen. Nur dann fühlen sich beide Partner mit einer Vereinbarung wohl; nur dann fühlen sich beide Partner verpflichtet; nur dann ist die wesentliche Voraussetzung erfüllt für einen weiteren qualitativen Schritt: den Schritt zum Commitment.

Commitment

Der 1991 verstorbene William Gore, Gründer von Goretex, schrieb: »Produktivität resultiert aus Commitment, nicht aus Anweisungen.« Was Commitment ist, habe ich im Kapitel »Wollen« beschrieben. Commitment ist demnach ein wesentlicher Bewusstseins-Schritt über die Vereinbarung hinaus.

Gehen Sie bitte für die folgende Denkfigur davon aus, dass beide Verhandlungspartner nach ehrlicher Verhandlung eine Vereinbarung erzielt haben, in der beide von ihren Maximalforderungen ein Stück abgerückt sind (die Lösungsmöglichkeit C, die die Alternativen A und B in einer Synthese »aufhebt«, lasse ich hier unberücksichtigt). Ein Kompromiss also, mit dem Sie – betrachtet man den Entscheidungsalltag im Unternehmen – wohl pragmatischerweise häufig vorlieb nehmen werden. Was passiert dann? Nur allzu häufig jammern anschließend beide Partner über das, *was fehlt*. Über das Stück am Ideal, das sie nicht erreicht haben. Insbesondere dann, wenn etwas schief läuft und wieder das Gezeter losgeht: »Hätte ich doch nur noch diesen Punkt durchsetzen können ...«

Und genau hier ist der qualitative Sprung zum Commitment. *Commitment gibt ein 100prozentiges »Ja!« – für eine 70prozentige*

Vereinbarung. Commitment sagt: »Ich tue es!«, obwohl einige Wünsche unerfüllt blieben. Commitment schaut nicht auf das, was fehlt, sondern auf das, was möglich ist. Commitment kartet nicht nach, sondern steht zu seinem Wort. Commitment ist ein *Versprechen*.

Dies ist sinnvoll vor dem Hintergrund folgender Überlegung: Ich habe gewählt, mein Spiel nicht allein zu spielen, sondern zusammen mit meinem Mitarbeiter. Mir macht das Spiel nur so lange Spaß, wie es meinem Mitarbeiter auch Spaß macht. Verliert er die Lust am Spiel, wird die Qualität unseres gemeinsamen Spiels sinken. Deshalb ist es praktisch und im eigenen Interesse, den Mitarbeiter mitgewinnen zu lassen. Das bedeutet, einen Teil meiner Idealvorstellungen zugunsten des gemeinsamen Spiels zu opfern – und dann aber nicht darüber zu jammern, sondern es als Teil des Spiels voll anzuerkennen. Und der Vereinbarung ein 100prozentiges »Ja!« zu geben.

Es liegt daher auf der Hand, dass man niemanden »verpflichten« = »committieren« kann. Commitment ist wie Vertrauen. Sie können es nur schenken. Commitment können Sie nicht fordern. Es heißt doch: »Wir vereinbaren uns«, nicht: »Ich vereinbare dich.« Aber dennoch sollten Sie nachfragen, ob auch der andere sein Commitment für eine Vereinbarung gibt. Falls nicht, verhandeln Sie weiter ... so lange, bis Sie beide voll zustimmen können.

Oder treffen Sie eben keine Vereinbarung! Wenn Sie zu keiner für beide tragfähigen Lösung kommen, einigen Sie sich, sich nicht zu einigen. »Let's agree to differ.« Falls Sie häufiger nicht zum Commitment kommen, sollten Sie sich fragen, ob Sie weiter zusammenarbeiten wollen. Wenn Sie aber so tun, als ob Sie ein Commitment gäben, weil Sie glauben, Sie *müssten*, dann tun Sie nichts anderes, als den Bruch der Verpflichtung vorzubereiten.

Selbstverständlich muss die Möglichkeit bestehen, Commitments nachzuverhandeln, falls sich die Rahmenbedingungen wesentlich ändern. Wenn Führungskraft und Mitarbeiter wirklich dialogisch zusammenarbeiten, gibt es auch keine Überraschung, falls der Mitarbeiter nachverhandelt. Das kann auf turbulenten Märkten allerdings zu häufigen Nachverhandlungen führen. Treffen Sie also marktnahe Vereinbarungen nicht überzogen präzise und eng.

Commitment ist eine Einstellung. Ein »Ziel« ist etwas anderes: Sie können das Ziel haben, innerhalb eines Jahres Marktführer zu sein, und Sie wissen, dass das unrealistisch ist. Ein Commitment können Sie nur abgeben für eine Vereinbarung, die eine realistische Steigerung des Marktanteils beinhaltet. Ich kenne ein Unternehmen, das bei gegenwärtig etwa 250 Millionen Umsatz sich bis zum Jahr 2000 ein Umsatzvolumen von einer Milliarde zum Ziel gesetzt hat. Ein solches Ziel kann man haben. Aber niemand kann dafür sein Commitment geben. Das wäre noch zu verschmerzen. Leider aber schafft sich dieses Unternehmen ein unnötiges Problem ins Haus: Ein solches Ziel unterläuft dort die zarten Ansätze einer Commitment-Kultur. Weil dieses Ziel aus Sicht der Mitarbeiter unrealistisch ist und mit schiefem Lächeln quittiert wird.

Das also sind die Regeln:

1. Geben Sie niemals Ihr Commitment, wenn Sie nicht sicher sein können, es zu halten.
2. Geben Sie Ihr Commitment nur für Vereinbarungen, die für Sie wichtig sind.
3. Schreiben Sie Ihre Commitments auf.

Das Schlimmste, was in einer Commitment-Kultur passieren kann, ist die Opfer-Nummer: »Ich habe mich ja sooooo angestrengt, aber es leiderleiderleider nicht geschafft.« Daher: Verantwortung des Mitarbeiters ist es, sofort nachzuverhandeln, falls er – aus welchen Gründen auch immer – die Vereinbarung nicht einhalten kann. Wenn dieser Punkt klar ist, kann der Mitarbeiter sich selbst steuern. Der Mitarbeiter arbeitet in *seiner* Firma. Kontrolle ist überflüssig. Konsequenterweise werden in einer wirklich ernst genommenen Commitment-Kultur keine Vereinbarungen gebrochen.

Das Grundgesetz einer Commitment-Kultur lautet daher:

*Halten Sie Ihre Commitments.
Immer!*

Commitments sind nicht gut oder schlecht. Sie regeln die Zusammenarbeit zwischen Menschen. Wenn Sie Ihre Verpflichtungen

ernst nehmen, werden es auch andere tun. Wenn Sie Ihre Commitments brechen, werden auch die anderen sie brechen. Und Sie haben »Ja« zu diesem Commitment gesagt. Wichtig ist nicht, ein Commitment zu halten, weil das moralisch wäre oder in den Augen der anderen die Reputation erhöht. Sondern um die Selbstachtung zu schützen.

Die Marketingleiterin einer großen deutschen Brauerei erzählte mir dazu folgende Geschichte: »Auf einer Geschäftsreise hatte ich bis zum Weiterflug einige Stunden Aufenthalt in Istanbul. Ich wollte mir den Basar anschauen und nahm ein Taxi. Der Taxifahrer gab mir zu verstehen, dass er mich gerne zum Flughafen zurückbringen würde. Wir vereinbarten also Ort und Zeitpunkt. Etwa zehn Minuten vor der vereinbarten Zeit war ich am Treffpunkt. Jede Minute hielt nun irgendein Taxi und wollte mich zum Einsteigen bewegen. Obwohl, wie ich zugeben muss, die Versuchung groß war, wartete ich geduldig bis zur vereinbarten Zeit. Es kam, wie es kommen musste: Mein Taxifahrer war nicht da. Ich wartete noch weitere fünf Minuten, dann nahm ich ein anderes Taxi. Auf dem Weg zum Flughafen machte ich mir zunächst Vorwürfe: Wie konnte ich nur so furchtbar naiv sein? Dann aber wurde mir klar, dass ich richtig gehandelt hatte: um meiner Willen. Es ging nicht darum, dem Taxifahrer einen Gefallen zu tun. Es ging darum: Ich halte meine Vereinbarungen.«

Wer sein Commitment bricht, schwächt sich selbst, fühlt die innere Selbstabwertung: Ich bin nicht vereinbarungsfähig. Ich kann mir nicht trauen. Der wird dann auch anderen nicht trauen. Und es ist sehr schwer, jemandem zu glauben, wenn man weiß, dass man an seiner Stelle gelogen hätte.

Die Krise der Glaubwürdigkeit

Unternehmens-Botschaften geraten nicht dadurch in Schwierigkeiten, dass man sie angreift, sondern dass man sie ernstnimmt.

- »Es ist völlig unwichtig, wann und wo Sie arbeiten, bei uns zählt nur das Ergebnis.« Sagte der Chef bei der Einstellung. Vierzehn Tage später trifft er die neue Mitarbeiterin auf dem Gang: »Man sieht Sie aber selten hier!«
- »Wir wollen den Mitarbeiter mit Initiative und Mut zur eigenen Entscheidung.« Sagen die Unternehmensleitlinien. Falls der Mitarbeiter dann mutig ist und etwas geht schief, bekommt er einen auf den Deckel: »Was fällt Ihnen eigentlich ein, sich soweit aus dem Fenster zu lehnen?«
- »Wir führen dialogisch!« Oberster Führungsgrundsatz eines deutschen Pharmaherstellers. Top down vom Vorstand erlassen. Entschieden monologisch. Die Form sagt, dass der Inhalt gelogen ist.

Ich möchte im Folgenden auf Erfahrungen aufmerksam machen, die umgangssprachlich (und zutreffend) von vielen Mitarbeitern und Führungskräften als »schizophren« beschrieben werden und die in besonderer Weise geeignet sind, eine Diagnose Burkhard Sievers' zu erhellen: »Unsere Institutionen weisen in der Mehr-

zahl eine eigenartige Spaltung zwischen... ihren verbindlichen Mythen einerseits und der tatsächlichen Erfahrung ihrer Mitglieder andererseits auf.«

Insbesondere Unternehmen, die den Gedanken der Unternehmenskultur bejaht haben, sind sehr häufig in die Falle der paradoxen Fehlprogrammierung gegangen, die den CI-schwangeren Wunschbildern ihre Profilschärfe nimmt. Man programmiert die kollektive Psyche des Unternehmens häufig ungewollt (manchmal jedoch auch: entweder gewollt oder grob fahrlässig) mit widersprüchlichen Signalen – und stürzt die Mitarbeiter in einen lebhaften Zwiespalt: Man kann sich aussuchen, wie es denn eigentlich gemeint war.

Da gibt es offene Widersprüche zwischen Führungsrichtlinien und anderen Vorschriften; verdeckte Widersprüche zwischen Unternehmensleitsätzen und gelebter Wirklichkeit; das Belohnungsverhalten des Unternehmens spricht eine andere Sprache als die proklamierte Moral: da wird eine sozial völlig unfähige Führungskraft bis in die Top-Etage hochbefördert, während die Unternehmensleitsätze die »kommunikative Kompetenz« als obersten Kulturwert ausweisen – es sind immer zwei mögliche Maßstäbe, an denen man sich – will man ein guter Mitarbeiter sein – orientieren soll. Die Grundbotschaft lautet: »Tue, was ich sage, und nicht, was ich will. Aber tue auch, was ich will, und nicht, was ich sage.« Entscheidungsneurose als Alltagserfahrung: Man weiß nicht, ob man sich die Haare raufen oder alles in die Ecke werfen soll.

Double-Bind

Gregory Bateson prägte den Begriff des »Double-Bind«. Kurz gefasst charakterisierte er damit das Phänomen zweier sich gegenseitig ausschließender Botschaften, die der Empfänger nicht beide ausführen kann. Es entsteht dabei die paradoxe Situation, dass man der Botschaft folgt, wenn man ihr nicht folgt. Genau das erleben viele Menschen in unseren Organisationen: Man hat immer das Gefühl, nicht das Richtige zu tun. »Was man macht, macht man falsch.«

Dabei spreche ich im Folgenden nur sehr bedingt von den Polaritäten, die Oswald Neuberger als »Dilemmata der Führung« klarsichtig beschrieben hat. Es gibt nahezu immer verschiedene, gut begründungsfähige Leitprinzipien, die untereinander konkurrieren und deshalb gegeneinander abzuwägen sind. Zum Beispiel zwischen »Mitarbeiter-Orientierung« und »Aufgaben-Orientierung«. Alltäglich, unvermeidbar, nichts Besonderes also.

Mein Interesse gilt hier vor allem Unternehmensbotschaften, die sich gegenseitig ausschließen. Meine These ist, dass viele Unternehmen sich in eine kommunikative Ausweglosigkeit hineinmanövriert haben. Sie haben eine *Krise der Botschaften* erzeugt, die allzu häufig ein Arbeitsklima der gedämpften Resignation, schlimmerenfalls Rückzug, Demotivation angesichts unerträglicher Dissonanzen schafft. Eine Krise der Glaubwürdigkeit. Vor allem die vielgeübte Praxis, per Bombenwurfstrategie eine Unternehmenskultur dekretarisch gleichsam über Nacht zu erlassen, erzeugt ausweglose Doppelbindungen. Betrachten wir einige aus der Nähe.

Unternehmer ohne Risiko

In der Geschäftsstelle eines großen Geldinstitutes wurden einige Kreditsachbearbeiter entlassen, weil sie ihren Kreditrahmen überschritten hatten. Gleichzeitig aber forderten die neuen Unternehmensleitlinien unternehmerisches Denken: »Riskieren Sie etwas!« Die Reaktion der Mitarbeiter: Absicherung nach allen Seiten. Für diese Absicherung benötigten sie aber mehr Zeit; die Arbeitszeit reichte bald nicht mehr aus. Sie produzierten weniger; ausfallgefährdete Engagements wurden überhaupt nicht mehr angenommen ... was den Ruf nach mehr Risikobereitschaft von der Unternehmensspitze weiter steigerte.

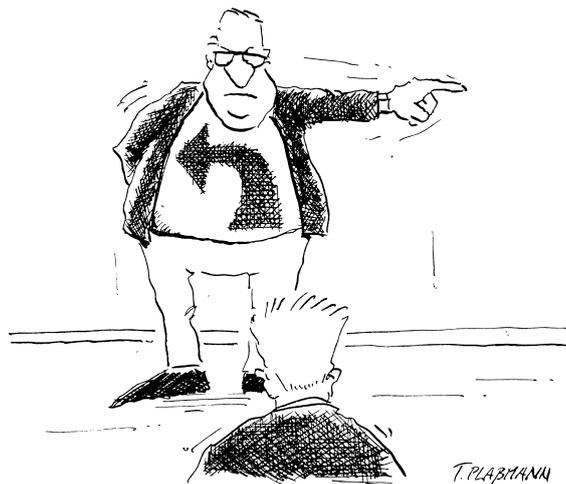
»Unsere Mitarbeiter denken und handeln als Unternehmer.« So steht es auch in den Leitlinien eines großen deutschen Unternehmens der Baustoffindustrie zu lesen. Gerade aber dieses Unternehmen hat eine extrem hohe Vorschriftendichte. Mehr noch: Die wichtigste Eintragung in das heimliche Firmen-Drehbuch lautet:

»Wehe dir, du machst einen Fehler!« Fallbeispiele, in denen ein Fehler dem Karriereende gleichkam, werden haufenweise kolportiert. Im Erleben der Mitarbeiter überwiegt diese Seite: Bei Fehlern wird gnadenlos Konsequenz gezogen. Die Auswirkungen sind klar: Die Mitarbeiter sind irritiert von der Doppelbotschaft, ja Triplebotschaft »Handle unternehmerisch!« und »Beachte die Richtlinien!« und »Vermeide Fehler um jeden Preis!«.

Völlig grotesk wird es, wenn dann die Führungskräfte klagen, dass ihre Mitarbeiter die Entscheidungsfreiräume für unternehmerisches Handeln gar nicht ausnutzten. Sie würden sich ständig absichern, ließen sich alles abzeichnen, wären nicht bereit, Risiko zu tragen.

Aber darf das wundern? Es liegt doch auf der Hand, dass eine fehlerintolerante Unternehmenskultur Opportunismus, Anpassertum und Unverantwortlichkeit erzeugt. Tom Peters ist in diesem Punkte zuzustimmen: »Nichts ist widersprüchlicher als ein konservativer Konzernchef, der von seinen Mitarbeitern Mut und Risiko zum Experimentieren verlangt.«

Es ist in der Tat schon einigermaßen grotesk zu sehen, dass man auf der einen Seite in Zeiten des Turbo-Managements eine High-



Trust-Culture mit hoher Handlungsgeschwindigkeit und entsprechender Risikobereitschaft will, während andererseits Null-Fehler-Kampagnen über die Köpfe der Mitarbeiter donnern. Einerseits wird vom lernenden Unternehmen geträumt, während ein gescheitertes Projekt den unausgesprochenen hard fact des Karrierestopps nach sich zieht. Einerseits stöhnt man über den Innovations- und Kreativitätsvorsprung der Japaner, andererseits verdorrt jedwede Initiative unter dem Richtlinien-Wildwuchs. Einerseits. Andererseits. Das ist sie, die innewohnende Struktur des Double-Bind: das Zwielicht des Unentschiedenen, des ewigen Sowohl-als-auch. Wer hier nicht manchmal den Verstand verliert, hat keinen zu verlieren.

Konkurrenente Kooperation

»Oft habe ich das Gefühl, das einzige, was meine Teamkollegen an mir wirklich interessiert, ist mein Versagen.« Diese Worte eines jungen Gruppenleiters – gesprochen gegen Mitternacht, einer Zeit, die zweifellos die Selbstehrlichkeit fördert – weisen auf einen Strukturkonflikt hin, der die gesamte Unternehmenslandschaft bis ins Mark durchdringt und vielfältige Schieflagen erzeugt. Teamfähig zu sein ist zweifellos unabdingbar auf Märkten, deren Vielgestaltigkeit nur noch durch das Zusammenführen der verstreuten Kompetenzen im Unternehmen angemessen bewältigt werden kann. Wenn da nicht – von jedem Zweifel ungetrübt – weiterhin unverdrossen »Konkurrenz belebt das Geschäft!« posaut würde. Ein verwirrendes, ein destruktives Muster:

- »Sei teamfähig! – Aber setz dich durch!«
- »Sei kooperativ! – Aber stich deinen internen Konkurrenten aus!«
- »Identifiziere dich mit dem Ganzen! – Aber belohnt wird nur deine individuelle Leistung!«
- »Verhalte dich gemeinschaftsdienlich! – Aber optimiere deine Selbstdarstellung, schließlich muss man dich ja auch beurteilen!«

So scheitern viele Teambildungs-Aktivitäten an der Tatsache, dass der hierarchische Flaschenhals oder andere Situationen künstlicher Verknappung auch den geneigtesten Teamplayer letztlich zum konkurrierenden Gegner machen. Führungskräfte werden kaum in Teams zusammenarbeiten, wenn das Unternehmen weiterhin Einzelkämpfertum, Durchsetzungsvermögen und Ressortegoismus belohnt. Die Hierarchiepyramide drückt Mitarbeiter strukturell (nicht unbedingt durch individuelle Absicht!) in den Wettbewerb. Denn ein Sieger produziert automatisch drei bis vier Verlierer, ob er will oder nicht ... was in manchen Situationen schon mal »vergessen« wird, aber schon bei der nächsten Besprechung wieder aufbricht. Ein seelischer Wackelkontakt.

Morton Deutsch hat in seinen Forschungen überzeugend dargestellt, dass Vertrauen unter Wettbewerbsbedingungen nahezu unmöglich ist. Der Manager muss daher konkurrieren, ohne konkurrenz zu *scheinen*. Er muss *so tun, als ob* er kooperativ ist. Mehr noch: Über die Leistungsbeurteilung konkurriert er sogar mit anderen bezüglich seines Kooperationsverhaltens. (Das kann dann nur noch die Chaostheorie klären.) Die Verhaltenskonflikte sind programmiert: Schauspielerei und Doppelzüngigkeit. Kommunikationspflege als Inszenierung des Scheins.

Einige Unternehmen sehen das Dilemma. Sie sprechen dann von »übertriebener« Konkurrenz, machen den einzelnen für etwas haftbar, was strukturell an- und nahe gelegt ist. Sie handhaben dieses Dilemma so, dass sie mit allen möglichen Parolen Kooperation oberflächlich fördern – und stillschweigend Konkurrenz tolerieren, bei Stellenbesetzungen sogar mehrheitlich jene bevorzugen, die »Biss haben«, sich »durchsetzen können«, vor allem aber »nicht zu weich« sind. Die Ermutigung kooperativen Verhaltens wird zwar zur moralischen Maxime hochgestemmt – aber belohnt werden hard facts. So steht zwar »Mitarbeiter entwickeln!« in fast allen modernen Führungs-Curricula, gibt es Unmengen an Trainings zum Thema »Kommunikation und Kooperation« – aber im Beurteilungssystem bleibt speziell diese Leistung nur allzu oft völlig unberücksichtigt.

Konkretes Praxisbeispiel: Viele Unternehmen haben Schwierigkeiten bei der Einführung teilautonomer Arbeitsgruppen. Sie

machen im Regelfall die mangelnde kooperative Einstellung der Mitarbeiter für die Übergangsschwierigkeiten verantwortlich. Man habe eben noch nicht gelernt, kooperativ in die Verantwortung zu gehen. Die konkurrenten Rahmenbedingungen, innerhalb deren das modische Kooperationspiel gespielt wird, bleiben ausgeblendet. Sie sind es aber, die Verhalten belohnen und insofern konditionieren. Es ist kaum möglich, ein umfassendes Gemeinschaftsgefühl mit jemandem herzustellen, der eigentlich mein Rivale ist.

Scheindeutigkeiten

Gegenwärtig scheint ein hierarchiefreies Großunternehmen ohne internen Wettbewerb kaum vorstellbar. Ob jemals – das steht dahin (vielleicht aber reicht auch nur meine Phantasie nicht weit genug). Wir werden gewissen Paradoxien nicht entgehen. Oswald Neuberger hat gar auf die Tatsache aufmerksam gemacht, dass dies die Voraussetzung für die Führungsrolle ist. Auf plattdeutsch heißt diese Fähigkeit »Ambiguitäts-Toleranz«: das Ertragen von Mehrdeutigkeit; das Ausbalancieren widerstreitender Interessen, die beide berechtigt sind.

Aber wir müssen diesen Wettbewerb ja nicht auch noch ohne Not künstlich anheizen. Denn es ist nicht nur zum Totlachen, wenn eine strukturell angelegte Unmöglichkeit durch Appelle an die Flexibilität oder Belastbarkeit des einzelnen weg-individualisiert wird: So wenn man einerseits die allseits erhobene Verpflichtung, »kommunikatives Verhalten« unter Beweis zu stellen, erhebt; andererseits die allgegenwärtige Nötigung zur Geheimnistuerei, zur dosierten Information (»Man kann dem Volk nicht zu viel zumuten«), die taktische Kommunikation unterhalb einer gewissen Führungsebene erlebte Alltagspraxis ist. Häufig kommt noch das Gefühle hinzu, selber von wesentlichen Kommunikationslinien im Unternehmen gänzlich abgeschnitten zu sein.

Und es ist alles andere als komisch, wenn die Teamprämie an Erz-Abbaumeter gekoppelt ist, geradezu nötigend aber das Lied von der »Arbeitssicherheit als Führungsaufgabe« vorgesungen

wird. Es ist auch nicht nur lustig, dass lediglich solche Verbesserungsvorschläge prämiertenberechtigt sind, die zum Pflichtenkreis meines Kollegen gehören. Entweder ich bleibe in meinem Bereich, dann gehört der Verbesserungsvorschlag zum Selbstverständlichen und wird nicht prämiert. Oder ich überschreite meine Zuständigkeitsgrenze (weil nur so die Prämienvoraussetzung erfüllt ist), dann wildere ich im Bereich meines Teamkollegen, Nachbarn, Partners oder Chefs, bekomme aber meine Prämie und mache den anderen mit mechanischer Konsequenz zum Verlierer: »Tja, nicht aufgepasst, Herr Kollege!« Und das ist derselbe Kollege, mit dem ich in der Projektgruppe »Qualität 100« partnerschaftlich zusammenarbeiten soll.

Führungskräfte und Mitarbeiter erleben diese Situation als hektisch, überfordernd, zerrissen. Sie spüren, dass sie den widersprüchlichen Forderungen nicht gerecht werden können. Und sie rechnen sich dies häufig als persönliches Versagen an. Fälschlicherweise. Die Lösung ist strukturell gar nicht möglich. Man muss auf diesen Boden kommen, um zu erfahren, dass er doppelt ist.

Kundenorientiert – umsatzorientiert

Ein Dauerspugat ist schmerzhaft. Das wird besonders sinnfällig, wenn man einen Blick in die Didaktik der Verkaufstrainings wirft. Dort hat man sich sehr weitgehend von der Drückermentalität vergangener Zeiten gelöst und trainiert nun unter hohem medialen Aufwand Kunden-»Beratung«, langfristige Kunden-»Bindung« und eine saubere Bedürfnisanalyse in der Verkaufsgesprächsführung. Anschließend wird der Verkäufer mit dem »verbonifizierten« Auftrag ins Feld geschickt, um soundso viel Stückzahlen vom Produkt X in den Markt zu drücken. Und das tut er natürlich auch, weil man große Teile seines variablen Einkommens daran gekoppelt hat. Der uraltbekannte Leitgedanke: »Der Schein bestimmt das Bewusstsein.«

Zudem ist die Frage nach dem »Wie« des Verkaufens in nicht wenigen Unternehmen offenbar streng konjunkturabhängig: »kundenorientiert« in guten Zeiten. »umsatzorientiert« in schlechten

Zeiten. Mal geht es um Qualität, ist der Verkäufer »Berater«, »Vertrauensperson« des Kunden und intimer Kenner der Innenverhältnisse. Mal soll er wieder »überreden«, die Produkte »losschlagen«, »das Zeug unter die Leute bringen«. Oft haben wir beides gleichzeitig: »Total Customer Satisfaction« auf der einen Seite, »Abschluss, egal wie!« auf der anderen.

Gerade in Konjunkturtälern wird dem Verkäufer immer wieder (heimlich) zugerufen: »Sei manipulativ!« »Nach außen«, müssen wir ergänzen. Denn paradoxerweise heißt die Gegen-Botschaft: »Sei ehrlich nach innen!« Das Vokabular der Kriegsführung nach außen – das Vokabular friedlichen Miteinanders nach innen. Rechtsherum! Linksherum! Es kann einem schon schwindelig werden. Und anschließend ist den Empörung groß, wenn Verkäufer den Spieß umdrehen und die Manipulation nach innen wenden. High Trust Culture!

An dem Verkäufer-Beispiel lässt sich die Struktur der Doppelbindung exemplarisch verdeutlichen. Es wird (in guten Zeiten) so getan, als seien »Kundenorientierung« und »Umsatzorientierung« *gleichrangige* Werte. Das sind sie aber in der Regel keineswegs. Nur wenn die Kundenorientierung *nicht* der Umsatzorientierung zuwiderläuft, bleibt sie gültiges Ziel. Nicht in jedem Fall aber sind Kunden- und Umsatzorientierung vereinbar. Die Umsatzorientierung *umfasst* gleichsam die Kundenorientierung.

Wenn beide in eine *logisch hierarchische Beziehung* gesetzt werden (etwa: Kundenorientierung ist Mittel zum Zweck der Umsatzorientierung), dann gibt es lediglich ein situatives Entscheidungsproblem. Doppelbindend (und damit konfus) wird es, wenn

1. diese Werthierarchie nicht markiert wird
2. die zeitliche Staffelung (z. B. Kundenorientierung jetzt führt zu steigendem Umsatz *später*) unberücksichtigt bleibt.

Hier wäre ein klares Wort fällig. Stiehlt man sich aus der Entscheidung, vernebelt man die eindeutige Vor- und Nachrangigkeit, kann niemand mehr zwischen »gewollt« und »ungewollt« unterscheiden. Dann bleibt nur der Sturz in die Depression.

Ruinöse Folgen

Double-Bind ist die Demontage der Glaubwürdigkeit. Und die verstehende Milde des Analytikerblicks, der die Realitäten sieht und die Show entschuldigt, weil die Dinge ja nun mal so liegen, mag überall am Platze sein, nur nicht in den Überlebensfragen des Unternehmens. Wer aber die Veranstaltung durchschaut (und das tun viele), geht auf Distanz. Denn Double-Bind ist eine unaufrichtige Kommunikationsstrategie gegen die Adressaten. Sie höhlt die Unternehmenskultur von innen aus. Sie täuscht zielgerichtetes Handeln vor, wo sie es verhindert. Im Kern der Sache führt sie zu nichts als Orientierungsverlust und Resignation.

Das geht – bekanntermaßen und zynisch gesehen – immer mal eine Weile gut. Die Tünche, die der inszenierte Schein über die Korruption der Unternehmenspolitik legt, ist aber dünn. Wenn Vertrauen gefragt ist, weil Krisen drohen, wenn Loyalität gebraucht wird, in schwierigen Zeiten, wenn ein »Gemeinsam schaffen wir's!« gebraucht wird, dann ist der Preis fällig: »Ich lass' mich doch von denen nicht ...«

Donna Goya, Vice President Human Resources von Levi Strauss & Co., sieht daher eine der Hauptgefahren für das Erreichen der Unternehmensziele in »mixed messages«. Durch sie entstehen Unternehmens-Pathologien anstelle kreativer Kulturen. Aus der Psychotherapie weiß man, dass Doppelbindungen Depressionen verursachen können. Die hellen und heiteren Sozialenergien, die wir für Kreativität und Innovation so dringend brauchen – wo sollen sie herkommen?

Der mangelnde Mut zur klaren, bezugsfähigen Wert-Entscheidung führt zum Double-Bind, innerem Konflikt, zum Verpassen günstiger Gelegenheiten. Die ewige Hochzeit von Einerseits und Andererseits gebiert Folgen, deren Erstgeborene die Lähmung ist. Verantwortung wird nicht übernommen, *kann* nicht übernommen werden. Die lähmende Wirkung dieses Spagats und das Gefühl, den widersprüchlichen Forderungen nicht gerecht werden zu können, zerstören mögliche Leistung. *Nichts* zu erreichen, weil man alles erreichen soll. Das gefährdet das Selbstwertgefühl. Daher werden Abwehrmechanismen aufgebaut. Man zieht sich

zurück. Es wird nicht mehr aus dem vollen gelebt, sondern aus dem halben.

Zwickmühlen

Die Doppelbindungs-Inszenierung hat scheinbar Vorteile. Man kann fordern – aber ist nicht verantwortlich. Man ist modern – aber nicht haftbar. Man hat sich festgelegt – und doch wieder nicht. Vor allem kann man andere verantwortlich machen. Je nach Stimmungslage wird umgewertet. Besonders wenn es darum geht, Schuldige zu produzieren: aus eigeninitiative wird eigensinnig, aus risikofreudig wird leichtsinnig, aus Selbstbewusst wird starrköpfig. Eine Forderung bleibt ja immer unberücksichtigt, und die kann nun eingeklagt werden. Ähnlich der Zwickmühle, die man nach Belieben auf- und zuzieht.

Die Doppelbindung immunisiert den Botschafter gegen jeden Einspruch, dient also der Absicherung hierarchischer Macht. Denn wenn es keine klaren, *überpersonalen* Maßstäbe für gewolltes Handeln gibt, hängt alles an der aktuellen, unberechenbaren und willkürlichen Entscheidung des einzelnen. Da er sich nicht festlegt und keinen allgemein gültigen Maßstäben unterwirft, ist seine Entscheidungsfreiheit unbegrenzt. Die seiner Mitarbeiter um so begrenzter.

Diese Situation kreierte geradezu das »Please the Boss«. Der Mitarbeiter hat den Chef ständig im Augenwinkel. Man überlegt, ob der Chef vielleicht zucken könnte – dann kann man ja schon mal prophylaktisch vorzucken. Alles guckt nach oben (statt nach außen: zum Kunden). Alle Energielinien laufen auf den Chef zu. Und dieser Chef beklagt sich dann, dass seine Mitarbeiter keine Verantwortung übernehmen, immer auf seine Entscheidung warteten ...

... die Mitarbeiter müssten ja auch mit dem Klammerbeutel gepudert sein, wenn sie – ohne sich vorher abzusichern – eine Entscheidung trafen. Denn das ist die Kehrseite: Die Mitarbeiter spüren die Glaubwürdigkeitslücke, werden zynisch, bleiben passiv, kündigen innerlich, leiten ihre Energien am Unternehmen

vorbei in die Freizeitsphäre. Es ist ein Irrtum zu glauben, die Interessen hierarchieorientierter Selbstoptimierer seien richtungsgleich mit den Interessen des Unternehmens. Sie optimieren *sich*, nicht das Unternehmen; sie übernehmen Verantwortung für *ihren* Bereich, nicht für das Ganze; sie investieren in *ihre* Karriere, nicht in die Leistungsmöglichkeiten ihrer Mitarbeiter. Um es ganz deutlich herauszustellen: De facto entsteht ein neuer Widerspruch – zwischen dem Einzel-Interesse des Hierarchen und den Gesamt-Interessen des Unternehmens.

Oral existierende Unternehmenskulturen

Nun unterstelle ich niemandem böse Absichten. Aber mindestens drei Ursachen kann ich nennen, die auch die Chance eröffnen, der Krise der Botschaften zu entrinnen.

1. In ihrem unternehmenskulturellen Machbarkeitswahn haben viele Unternehmen geglaubt, sie könnten die real existierende Verschleißkultur mit allerhand Mensch-im-Mittelpunkt-Gedöns auf Hochglanzpapier weichspülen, mindestens aber Trost bringend umwölken. Die Top-down-Missions, welche Entschiedenheit und die Eindeutigkeit »klarer Verhältnisse« nur vorgaukeln, rufen zusammenhanglos nebeneinandergesetzt Doppelbindung hervor. Es entsteht der Eindruck, als seien die immanenten Wertebotschaften gleichrangig. Gerade die Proklamation irgendwelcher Moralen in Unternehmensleitbildern, Führungsgrundsätzen o.ä. lässt den Eindruck entstehen, als handle es sich um ewige und überall zu zeigende Eigenschaften. Die widerstreitenden Polaritäten – von denen jede ihre Berechtigung hat – werden in Richtung scheinbarer Eindeutigkeit mit oratorischem Brustton verlautbart. Sie tun so, als gäbe es »die andere Seite« nicht. Ja, der andere Pol wird oft sogar tabuisiert. Sie verheimlichen, dass es eine logische Werthierarchie gibt, die sich an der Profitabilität des Unternehmens und individuellen Machtinteressen orientiert.

2. Sehr häufig wird die oral existierende Unternehmenskultur durch konkrete Entscheidungen dementiert. Das Handeln kari-

kiert das Sagen. Denn jedes Unternehmen hat eine Kultur. Sie ist das Ergebnis eines langen Wachstumsprozesses und äußert sich in einer bestimmten Form des Umgangs. Man kann keine Kultur »einführen«, wie man eine neue Spielregel im Fußball einführt. Meiner Erfahrung nach sind daher im Unternehmen die verbalen Botschaften völlig unwichtig. Allein wichtig – und von den Mitarbeitern seismographisch aufgespürt – sind die *unausgesprochenen* Botschaften, wie sie in konkreten Verhaltensmustern, Organisationsstrukturen und Traditionen deutlich werden. »An ihren Taten sollt ihr sie erkennen« – wohlweislich halten sich die meisten Menschen an dieses Bibelzitat. Wie *gehandelt* wird, das sind die wahren Botschaften. Diese Botschaften sind eindeutig. Diese Botschaften kennen keine Krise. Deshalb sind die meisten CI-Broschüren so lächerlich. Und es ist nachgerade absurd zu sehen, wie viele Hierarchen auf ihre Mitarbeiter »visions« und »missions« hinunterstürzen, die Werte beinhalten, denen diese Chefs ihre Karriere gerade *nicht* verdanken.

3. Die dritte Ursache lotet noch etwas tiefer: Jede Berufung auf Werte hat die unangenehme Konsequenz, andere Werte zu diskriminieren. Welche der Botschaften aber ist vorzuziehen? Offenbarte Wahrheit steht immer in Konflikt zueinander, und jede tritt mit dem moralisch hochgestemmtten Anspruch auf Erstrangigkeit auf. Aber sie kann nicht zu konkretem moralischen Handeln ausbuchstabiert werden, da sie sonst mit den harten Fakten konfligiert.

Der fälligen Wahlentscheidung kann ausgewichen werden, wenn man sich zu Werten bekennt, die nichts besagen. Sie geraten daher schlicht in Vergessenheit, weil das reale Leben unterhalb der hochtrabenden Visionen weiterläuft. Oder aber man wählt schwache Formulierungen, die stark tönen. So hat man denn vieles im Angebot, was die Entscheidung zwangsläufig offen lässt. Oder aber – drittens – man weigert sich, zu wählen. Wählen bedeutet sehr oft Entscheiden. Das wiederum bedeutet das Ausscheiden einer anderen Möglichkeit, Verzicht. Die Folgen sind Widerstand, innere Rebellion und Passivität, wenn eine Wahl notwendig wäre.

Aber auch das ist noch Vordergrund. Denn eigentlich hat man ja gewählt: die Unentschiedenheit. Das hat abermals Vorteile. Man fürchtet die Verantwortung – man weigert sich, Verantwortung für die Konsequenzen der Wahlentscheidung, besonders für das Abgewählte, zu übernehmen. Bloß nichts riskieren! Die gesamte Werte-Diskussion scheidert an diesem mangelnden Mut zur Klarheit. Was da produziert wird, ist Begriffslametta, das zu nichts verpflichtet als zu seiner schmucken Vermehrung. Werte haben einen hohen Stellenwert! Nach dem Komma.

Leitlinien? Leidlinien!

Double-Bind ist die Methode, Zweck und Mittel oberflächlich zu versöhnen, aber unter der Hand sich die Seite aussuchen zu können, von der man selbst am meisten profitiert. Das hat ruinöse Folgen für die geistige Hygiene des Unternehmens, vor allem aber für die Glaubwürdigkeit der Führung. Das Paradox, das es hinterlässt, wird vielleicht am besten deutlich in einem kurzen Rollenspiel, das auf dem Management-Symposium eines Mineralöl-Konzerns von zwei Führungskräften mit großem Erfolg aufgeführt wurde. Szene: Eine Führungskraft wird nach längerem Auslandsaufenthalt mit den neuen Unternehmensleitlinien konfrontiert:

»Wer hat denn das Zeug geschrieben?«

»Irgend so 'ne Werbeagentur. Die haben wahrscheinlich nur von einer anderen Firma geklaut und einfach das Firmenlogo ausgetauscht. Und eine task force von uns hat das Ganze dann ein bisschen unternehmensspezifisch angepasst und einige Kommas verschoben. Anschließend hat es dann die Geschäftsleitung genehmigt.«

»Genehmigt. Hm. Einfach so, ohne Änderung?«

»Nee, nee. Die haben extra einen Juristen angeheuert, der dann dafür gesorgt hat, dass die Formulierungen so allgemein sind, dass man sie nicht darauf festnageln kann. Das wäre ja auch noch schöner.«

»Schau mal her: ›Mitarbeiter sind in erster Linie Mitmenschen.« Potzblitz. Das Kursbuch der isländischen Staatsbahnen ist infor-

mativer. Und hier: ›Wir wollen nach den Grundsätzen der sozialen Marktwirtschaft handeln.« Das macht uns nachdenklich, nicht wahr? ›Die XY AG (nein, die Firma wollen wir dann doch nicht nennen) strebt nach Fortschritt.« Is' ja 'n Ding! ›Wir bemühen uns um die Aufrechterhaltung eines fairen Wettbewerbs.« Wenn ich daran denke, um was ich mich schon alles *bemüht* habe ... ›Wir respektieren anerkannte ethische Maßstäbe.« Soll man applaudieren?«

»Ist eigentlich geprüft worden, ob die Aussagen zu anderen Policies, Ausführungsbestimmungen und Führungsinstrumenten passen?«

»Ist das wichtig?«

»Aber das kann doch böse Widersprüche geben.«

»Du nimmst es aber genau. Das fällt doch niemandem auf!«

»Habt ihr denn wenigstens die Führungsseminare an die neuen Grundsätze angepasst?«

»Ach was, die Grundsätze sind so allgemein gehalten, daraus lässt sich alles heraus- und hineinlesen. Die haben soviel Orientierungskraft wie ein Kreiselkompass am Nordpol. Da brauchen wir nichts zu ändern.«

»Wie haben die Mitarbeiter reagiert?«

»Die haben sich kaputtgelacht.«

»Warum denn das?«

»Weil die ihr eigenes Unternehmen darin nicht wieder erkannt haben. ›Das muss 'ne andere Firma sein«, sagen sie.«

In den USA gehört diese Form von Businessethik dahin, wo sie hingehört: ins Marketing. Solche Leitsätze sagen alles und damit nichts. Eine funktionsfähige Moral beinhaltet klare Wert-Entscheidungen, mithin auch Entscheidungen *gegen* alternative Wertkonzepte. Diese Entscheidung muss getroffen werden und darf sich nicht im Sowohl-als-auch verflüchtigen.

Neue Werte braucht das Land!

Gegenrede: *Aber Menschen brauchen doch Orientierung!* Die Ironie besteht darin, dass es gerade der Missklang zwischen den konfligierenden Top-down-Offenbarungen ist, der im Effekt

moralischen Relativismus bedeutet. Ein Beispiel: Hätten wir uns nicht so propagandistisch unternehmenskulturell aufgerüstet, wäre die Fallhöhe 1992/94 nicht so dramatisch gewesen. So aber hat sich das Gerede vom »Dialog« und vom »Menschen im Mittelpunkt« vielerorts als unternehmenskulturelle Sättigungsbeilage entlarvt. Neudeutscher Schönsprech: Schrieb man früher, dass soundso viele Leute entlassen werden, so werden heute die Unternehmen allenthalben »schlanker«. Klingt ja auch irgendwie netter. Wir haben doch auch in den Zeiten vor Corporate Identity Unternehmen erfolgreich geführt. Gerade *weil* die Unternehmensbotschaften so lautstark proklamiert werden, entstehen die Vergleichsmöglichkeiten zwischen Handeln und Sagen, die andernfalls nicht, zumindest nicht so drastisch, zutage getreten wären. Wenn ich Botschaften verlautbare, muss ich sie leben. Aber dann brauche ich sie nicht mehr zu verlautbaren.

Bleibt uns dann nur noch das Lachen als letzter Trost auf den Trümmerfeldern der Eindeutigkeit? Lachen als korrektive Reaktion auf die unternehmenskulturelle Realsatire? Wenn auch manches da nicht mehr komisch ist, sondern nur noch lächerlich, so bleibt doch etwas zu tun:

1. Jede Zwickmühle ist aufzulösen. Man muss sich von einer Zielorientierung verabschieden, wenn Gleichzeitigkeit vorher das Gebot war. Diese Bezugssysteme und Maßstäbe müssen orientierungsfähig und einklagbar sein. Dazu ist es hilfreich, sie gemeinsam zu entwickeln. Wenn diese Bezugssysteme dialogisch aufgebaut werden, übernehmen Menschen für sie auch Verantwortung.
2. Wir brauchen Klarheit in der Werthierarchie. Die Bezugssysteme müssen in eine logisch-hierarchische Beziehung gesetzt werden. Wir dürfen nicht Werte wahllos aneinander reihen und so tun, als seien sie gleichwertig. Wenn man Botschaften nur dann folgen kann, wenn man ihnen gerade *nicht* folgt, bleiben nur Konfusion und der entscheidungshungrige Blick nach »oben«. Das ist das Ende der Selbstverantwortung im Unternehmen.
3. Das, was Führung oft so schwierig macht, ist zu fordern: die Bereitschaft, Prinzipienkonflikte anzuerkennen und die erforderliche »abwägende« oder »schöpferische« Verantwortung zu

übernehmen. Sich dem Dilemma widerstreitender Interessen zu stellen, den Konflikt offen und vollständig darzulegen, Konsequenzen aufzuzeigen und – zur Wahl zu stellen. Nicht so zu tun, als seien die Verhältnisse eindeutig, spannungsfrei. Dazu bedarf es Führungskräfte, die den Blick öffnen für Werte und Interessen, die *beide* berechtigt und daher immer wieder auszubalancieren sind.

4. Haben Sie bei Veränderungsprozessen auch den Mut, etwas in die Abstellkammer zu stellen, sich von etwas Überlebtem zu trennen. Wenn – wie so oft – immer noch etwas *dazu* kommt, erhöht das die Konfusion zwangsläufig.

5. Heinrich Heine schrieb im »Wintermärchen«: »Ich kenne die Weise, ich kenne den Text, ich kenn' auch die Herren Verfasser; ich weiß, sie trinken heimlich Wein, und predigen öffentlich Wasser.« Was wir brauchen, sind Führungskräfte, die glaubwürdig sind. Die das leben, was sie proklamieren. Und die nicht öffentlich »als ob« inszenieren und hintenherum das Gegenteil tun.

Glaubwürdigkeit

»Jedes Folgen aber trägt in sich den Widerstand« – dieser in Martin Heideggers Freiburger Rektoratsrede zentrale Gedanke deutet an, wie prekär und sensibel die Aufgabe einer Führungskraft ist. Ohne wechselseitiges Vertrauen, ohne eine lebendige Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ist diese Aufgabe nicht lösbar. Wir erleben aber in den letzten Jahren eine nie dagewesene Erosion des Vertrauens der Mitarbeiter in das Management. Nach Aussage vieler älterer Manager hat es wohl in der Nachkriegszeit noch nie eine vergleichbare Glaubwürdigkeitslücke zwischen dem Topmanagement und der Mitarbeiterschaft gegeben wie gegenwärtig. (Dazu tragen sicher die z. T. immensen Einkommensunterschiede zwischen ganz oben und ganz unten bei, die so manchen Sparappell in ein schiefes Licht rücken.)

Viele Unternehmen glauben, machtorientierte Selbstoptimierer unter den Führungskräften erfüllten besser die Unternehmensinteressen. Daher sind Schlüsselpositionen oft mit machtorientier-

ten Menschen besetzt. Die von ihnen gewählte Sozialtaktik schlägt sich immer auf die gute Seite, ist zufrieden, weil nicht betroffen. »Wenn ich denen einrede, ab heute ist ›kooperativ‹ der bessere Weg, dann funktioniert es besser.« Dabei werden oft Führung und Macht verwechselt: Sie sagen »Uns geht es um Führung« und meinen »Uns geht es um Macht«. Macht heißt für sie *Macht über*, nicht *Macht wozu*.

Aus dem bisher Gesagten ergeben sich Persönlichkeitseigenschaften, die als Anforderungen an glaubwürdige Führung gelten können. In Teilen folge ich dabei Peter Rinderles Gedanken zur »Liberalen Integrität«.

1. Das Sagen muss dem Handeln entsprechen.

»Walk the talk«: Das ist die *äußere* Harmonie. Eine Commitment-Kultur ist nur möglich, wenn das Sagen dem Handeln entspricht. Um es noch einmal zu betonen: diese Glaubwürdigkeit als Form ist indifferent gegen jeden moralischen Inhalt. Es geht nicht um »richtige« oder »falsche« Werte, nicht um Wahrheit. Aber um Wahrhaftigkeit. Dazu ist es u. a. wichtig, die Gefühle des Augenblicks – die aus alten Prägungen resultieren – konsequent abzuwählen und einer selbstverpflichteten Norm zu unterwerfen. Die Briten sagen: »Put your money where your mouth is.«

Gegen diese Bedingung verstößt jener Manager-Typ, den ich *sentimentalen Träumer* nenne. Er ist voller gutem Willen, aber er will nicht den Preis für konsequentes Handeln zahlen. Er will nicht wählen. Er verlautbart. Das ist gratis. Aber er handelt nicht entsprechend. Denn dafür hätte er Nachteile in Kauf zu nehmen. Überzeugungen hat er, aber er kämpft nicht dafür. Er gefällt sich in dem Gefühl, intellektuell abgedeckt die Dinge zu analysieren, moralisch überlegen zu sein, wenn er räsoniert, was zu tun und zu lassen sei. Dieses Denken ersetzt aber das Handeln. Er sonnt sich in dem Bewusstsein, zu wissen, was getan werden *sollte*. Es geht ihm vor allem um die günstige Meinung, die er von sich selbst hat und die andere von ihm haben.

Sehr häufig wendet er die daraus entstehende Spannung nach außen, indem er Konsequenzen *bei anderen* in rigider Weise ein-

klagt. Selber handeln? Da wäre ja ein Preis fällig. Selbsttäuschung als Lebensprinzip. Sein Handeln sagt, dass seine Worte gelogen sind. »Das habe ich versprochen? Da habe ich mich wohl versprochen.«

Der sentimentale Träumer kann weder für sich noch für das Leben anderer Verantwortung übernehmen. Sein resignativer Fatalismus begründet verantwortungsloses Nichts-Tun. Wichtig ist: Dieser – sehr verbreitete – Managertyp ist nicht vereinbarungsfähig. Verpflichtung und Verbindlichkeit bleiben für ihn Fremdworte. Mit ihm ist keine Commitment-Kultur möglich. Aber er hat ein schlechtes Gewissen. Und das ist der Garant dafür, sein Verhalten zu stabilisieren. Pfiffig, wie er ist, gibt er gewissermaßen sein schlechtes Gewissen »in Zahlung«, um sich wieder innerlich zu balancieren. Dieser Trick ermöglicht es ihm, alles beim Alten zu lassen.

2. Der Wert muss Selbstzweck sein.

Diese Grundbedingung für Glaubwürdigkeit besagt, dass ein proklamierter Wert um seiner selbst willen, nicht um eines anderen, verdeckten Wertes willen, gelebt wird. Echte Glaubwürdigkeit kalkuliert nicht. Das ist die Bedingung der *inneren* Harmonie. Eine solchermaßen glaubwürdige Führungskraft schont – um ein Beispiel zu nennen – die Umwelt, weil es wichtig ist, die Umwelt zu schonen, und nicht, um gegenüber einer kritischen Öffentlichkeit besser dazustehen. Wer aber z. B. sich seinen Mitarbeitern freundlich zuwendet, nicht um freundlich zu sein, sondern um sie auf diese Weise besser manipulieren zu können, verfehlt diese Bedingung. Ebenso jener, der sich dem Trend der Enthierarchisierung nicht deshalb anschließt, weil es sinnvoll für die ausgewiesenen Zwecke ist, sondern weil er zeitgemäß erscheinen will.

In der Typologie der Unglaubwürdigkeit ist es der *korrupte Nutzenkalkulierer*, der hier versagt. Er handelt, wie er spricht, aber um eines anderen Zieles willen. Seine Peilschnur ist ausschließlich der persönliche Vorteil. Dafür zahlt er jeden Preis. Opportunistisch und zynisch, wie er ist, hat er keine Überzeugungen. Sein Verhalten ist von keiner inneren Tiefe her bestimmt. Seine Leidenschaften sind Reichtum und Macht.

Auch dieser Managertyp ist nicht vereinbarungsfähig; er bricht jede Verpflichtung um seines persönlichen Vorteils willen. Ist dieser bedroht, gilt ihm Commitment nichts. Das ist ihm leicht: Im Unterschied zum sentimental Träumer hat er keine schlechten Gefühle. Die Stimme seines Gewissens ist immer im Stimmbruch.

3. Werte müssen revidierbar bleiben.

Glaubwürdige Führungskräfte leben nicht nur Werte, sie begründen sie auch. Sie setzen ihre Werte einer allgemeinen Kontrolle aus. Sie sind bereit und fähig, über ihre Werte zu kommunizieren – auch in Frage zu stellen und ggf. zu revidieren. Das bedeutet insbesondere, die Konsequenzen der Werte für andere und die eigene Zukunft immer wieder aufs neue abzuschätzen und – falls sich keine tragfähige Begründung mehr rechtfertigen lässt – diese zu revidieren.

Der *fundamentalistische Fanatiker* – ein eher seltener Managertyp – wird diese Glaubwürdigkeitsbedingung nicht erfüllen wollen. Sein Handeln entspricht zwar seinem Sagen, aber er ist kaum bereit, sein Wertewahl zu begründen oder gar zu revidieren. Seine Überzeugung möchte er am liebsten zum allgemeinen Handlungsstandard aufblähen, selbst um den Preis, andere zu zwingen.

Die Bedingung der Glaubwürdigkeit

Im Verhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeitern liegt die Macht bei letzteren. Mitarbeiter sind Kunden der Führung. Mitarbeiter wählen ihre Führung mit ihrer Energie und ihrem Commitment. Wenn überhaupt, dann ermächtigen Mitarbeiter ihre Führungskräfte. Nicht umgekehrt. Unter welchen Bedingungen aber werden Menschen als Führungskräfte anerkannt? Nicht durch hierarchische Position. Angst, Status und Geld erzeugen kein Commitment. Sie erzeugen Anpassung und Anpassungsleistung.

Den Unterschied macht die Glaubwürdigkeit. Glaubwürdigkeit ist die unabdingbare Voraussetzung für Führung in einer

Commitment-Kultur. Sie definiert die Qualität der Beziehung zwischen Partnern.

Wenn das Prinzip Selbstverantwortung die zentrale Gestaltungsidee im Unternehmen ist, dann sind Sie als Führungskraft nur unter einer Bedingung glaubwürdig: wenn Sie glaubwürdig sein wollen, nicht weil das moralisch gut ist oder von anderen anerkannt wird. Sondern weil Sie es *gewählt* haben. Aus keinem anderen Grunde.

Epilog

Am 3. Februar 1965 sendete der Sender Freies Berlin ein Streitgespräch zwischen den beiden Philosophen Theodor W. Adorno und Arnold Gehlen. Doch der von Hauke Brunkhorst einfühlsam nachgezeichnete Disput wollte sich zunächst nicht so recht entzünden. Erst am Problem der Selbstverantwortung, der Reflexionsfähigkeit des einzelnen wurde der Graben sichtbar, der beide zugleich trennte wie verband. Gehlen ging mit Aristoteles davon aus, dass immer nur *wenige* Menschen fähig sind, reflektiert und selbstverantwortlich zu handeln, die *vielen* aber unter der Last der Selbstverantwortung zusammenbrächen. Für ihn sind die Krisensymptome der Moderne in einem *Zu viel* an Reflexion begründet. Wir bräuchten daher starke und autoritäre Institutionen, die entlastend, d. h. auch partiell entmündigend wirken.

Ganz anders Adorno. Für ihn sind es gerade die autoritären Institutionen, die die Entfaltung und mithin auch die Leistungsentwicklung des einzelnen hemmen. Er geht mit Descartes und Kant davon aus, dass die Fähigkeit zu selbstverantwortlichem Handeln »die bestverteilte Sache der Welt« ist und das *Potenzial* der Reflexionsfähigkeit allen Menschen gleichermaßen zukommt. Man müsse mithin Bedingungen schaffen, die dieses Potenzial zur Entfaltung kommen ließen. Auf Gehlens Frage, ob man Selbstverantwortung wirklich *allen* zumuten sollte, antwortet Adorno: »Darauf kann ich nur ganz einfach sagen: Ja! ... ich glaube, dass

die Menschen solange, wie man sie entlastet (durch autoritäre Institutionen i. S. Gehlens – R.S.) und ihnen nicht die ganze Verantwortung und Selbstbestimmung zumutet, dass so lange auch ihr Glück in dieser Welt ein Schein ist.« Gehlen: »Da sind wir nun genau an dem Punkt, wo Sie ›Ja‹ und ich ›Nein‹ sage.«

In Gehlens Fall kommen wir über eine Verpflichtung als bloßen Dienst in Gestalt der Anpassung und der Unterordnung nicht hinaus. In Adornos Fall besteht die reale Chance zur Selbstverpflichtung, zum Commitment, die eigenen Fähigkeiten als Potenzial der Freiheit zu verwirklichen.

Wir können wählen.

Danksagung

Alt ist es, was ich zu sagen hatte. Sehr alt sogar. Zwei-, dreitausend Jahre mitunter. Vieles haben Sie schon gewusst. Vielleicht hatten Sie etwas von diesem Wissen vergessen; bei einigen konnte ich vielleicht die Tür, die ohnehin schon angelehnt war, nur etwas weiter aufstoßen. Oftmals, wenn ich im Zweifel war, erinnerte ich einen Satz Ludwig Wittgensteins aus frühen Studentagen: »... was ich hier geschrieben habe, macht im Einzelnen überhaupt nicht den Anspruch auf Neuheit ..., weil es mir gleichgültig ist, ob das, was ich gedacht habe, vor mir schon ein anderer gedacht hat.« Dieser Satz hat mir damals großen Eindruck gemacht, und ich möchte heute gerne anfügen: Für mich war es neu, als ich es gedacht habe, als ich es mit aller Freude neu verknüpfte.

Dennoch würde ich sie gern erwähnen: die, die beigetragen haben. Denn niemand schreibt ein Buch allein. Die Namensliste derer, von denen ich viel lernte, wäre allerdings nahezu so lang wie das Buch selbst. Unübershbar: Fichte, Heidegger, Kant, Nietzsche, auch Popper sind die Wasserzeichen dieses Entwurfs, die ich meiner eigenen Handschrift anverwandelt habe. Also: (Fast) alles nur geklaut. Der gütigen und intelligenten Heiterkeit eines Ralph Waldo Emerson – der personifizierten geistigen Unabhängigkeitserklärung Amerikas – verdanke ich mehr, als hier auszusprechen wäre. Seine Aktualität versetzt mich immer noch in Staunen.

Die Gedankengänge dieses Buches sind also nicht Eigentum des Verfassers allein, sondern gehören einer bestimmten geistigen Atmosphäre an, die ein einzelner weder erzeugen noch umfassen kann. Spuren hinterließen mein Freund Peter Rieken, Marianne Hammann, Brigitte Roser, Marieluise Wiemer, Karl-Bernd Greve, Michael Irle, Dieter Lange und Christo Quiske vom IAK Burscheid, Franz Lux, Fritz B. Simon, Klaus M. Wilsmann sowie Peter Weiss von Recursos, Santa Fe, New Mexico.

Danken möchte ich aber vor allem den vielen Menschen in den Unternehmen, die mich an ihren Fragen und Problemen wachsen ließen. Sie alle haben mich gelehrt: Wer von nichts eine Ahnung hat als von Managementtheorie, hat von nichts eine Ahnung.

Literatur

- Adorno, Th. W.: Erziehung zur Mündigkeit, Frankfurt a. M. 1970
- Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hrsg.): Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit, 2 Bde., Reinbek 1973
- Argyris, Ch.: Action Science and Intervention, in: Journal of Applied Behavioral Science, 19 (1983), S. 115-140
- Asch, S. E.: Änderung und Verzerrung von Urteilen unter Gruppendruck, in: Irle, M. (Hrsg.): Texte aus der experimentellen Sozialpsychologie, Neuwied 1969
- Assagioli, R.: Die Schulung des Willens, 6. Aufl., Paderborn 1991
- Autry, J. A.: Love and Profit, London 1992
- Axelrod, R.: Die Evolution der Kooperation, 2. Aufl., München 1991
- Baecker, D.: Die Form des Unternehmens, Frankfurt a. M. 1993
- Bateson, G.: Ökologie des Geistes, 4. Aufl., Frankfurt a. M. 1992
- Beck, U.: Gegengifte. Die organisierte Unverantwortlichkeit, Frankfurt a. M. 1988
- Beck, U.: Die Erfindung des Politischen, Frankfurt a. M. 1993
- Belasco, J. A./Stayer, R. C.: Flight of the Buffalo, New York 1993
- Benson, B.: Der Weg ins Glück, München 1989
- Berger, P./Luckmann, Th.: Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit, Frankfurt a. M. 1980
- Bierce, A.: The Devil's Dictionary, 1966
- Blair, L.: Rhythms of Vision, New Jersey 1976
- Block, P.: Der autonome Manager, Frankfurt/New York 1992
- Bodenheimer, A. R.: Verstehen heißt antworten, Frauenfeld 1987
- Briefs, G.: Art. Betriebssoziologie, in: A. Vierkandt (Hrsg.): Handwörterbuch der Soziologie, Stuttgart 1931, S. 31-52

- Brunkhorst, H.: Utopie und biographischer Bruch, in: Bohnet-von der Thüsen, H. (Hrsg.): Denkanstöße '92, München 1991
- Carse, J. P.: Endliche und unendliche Spiele, Stuttgart 1987
- Covey, St. R.: Die sieben Wege zur Effektivität, 3. Aufl., Frankfurt/NewYork 1994
- Csikszentmihalyi, M.: Flow. Das Geheimnis des Glücks, Stuttgart 1992
- Deci, E. L./Connell, J. P./Ryan, R. M.: Self-Determination in a Work Organization, in: Journal of Applied Psychology, 74 (1989), S. 580-590
- Doppler, K./Lauterburg, Ch.: Change Management, Frankfurt/New York 1994
- Drucker, P. F.: Manager in der nachkapitalistischen Ära, in: Harvard Businessmanager, 4/1993, S. 69-77
- Drucker, P. F.: Die postkapitalistische Gesellschaft, Düsseldorf 1993
- Dyer, W. W.: Der wunde Punkt, Reinbek 1992
- Emerson, R. W.: The Collected Works, Vol. 1, Cambridge/Mass. 1971
- Emerson, R. W.: The Collected Works, Vol. 2, Cambridge/Mass. 1979
- Emerson, R. W.: Essays, Zürich 1983
- Farber, L.H.: The Ways of the Will, New York 1966
- Foerster, H. v.: Sicht und Einsicht, Braunschweig 1985
- Foerster, H. v.: Abbau und Aufbau, in: Simon, F. B. (Hrsg.): Lebende Systeme: Wirklichkeitskonstruktionen in der systemischen Therapie, Berlin 1988, S. 19-33
- Fromm, E.: Die Furcht vor der Freiheit, 3. Aufl., München 1993
- Fuchs, J.: Vom Taylorismus zum Organismus – wie Unternehmen leben lernen, in: IBM Nachrichten, 42/1992, S. 14-23
- Gardner, J. W.: On Leadership, New York 1990
- Garvin, D. A.: Nicht schöne Worte – Taten zählen, in: Harvard Businessmanager, 1/1994, S. 74-85
- Glaserfeld, E. v.: Wissen, Sprache und Wirklichkeit, Braunschweig 1987
- Guggenberger, B.: Fehlerfreundliche Strukturen, in: Universitas, 4/1994, S. 343-355
- Gumbrecht, H. U./Pfeiffer, K. L. (Hrsg.): Paradoxien, Dissonanzen, Zusammenbrüche, Frankfurt a.M. 1991
- Habermas, J.: Erkenntnis und Interesse, 3. Aufl., Frankfurt a.M. 1975
- Habermas, J.: Moralbewusstsein und kommunikatives Handeln, 3. Aufl., Frankfurt a.M. 1988
- Hadot, P.: Philosophie als Lebensform, Berlin 1991
- Hammer, M./Champy, J.: Business Reengineering, 5. Aufl., Frankfurt/New York 1995

- Heidegger, M.: Vom Wesen der Wahrheit, Frankfurt a. M. 1943
- Heidegger, M.: Die Selbstbehauptung der deutschen Universität (1933),
Frankfurt a. M. 1983
- Heidegger, M.: Sein und Zeit, 16. Aufl., Tübingen 1986
- Heider, J.: The Tao of Leadership, Atlanta 1985
- Heintel, P./Krainz, E. E.: Was bedeutet »Systemabwehr«?, in: Götz, K.
(Hrsg.): Theoretische Zumutungen, Heidelberg 1994, S. 160-193
- Heinzel, F.: So geht's besser im Beruf, Freiburg 1983
- Hellinger, B.: Finden, was wirkt, München 1993
- Höffe, O.: Moral als Preis der Moderne, Frankfurt a. M. 1993
- Jonas, H.: Das Prinzip Verantwortung, Frankfurt a. M. 1979
- Kennedy, G.: Everything is Negotiable, London 1989
- Kinlaw, D. C.: Coaching for Commitment, San Diego 1993
- Klauer, K. Ch.: Einstellungen, Göttingen 1991
- Kouzes, J./Posner, B.: Credibility, San Francisco 1993
- Krackhardt, D. / Hanson, J. R.: Informelle Netze – die heimlichen Kraft-
quellen, in: Harvard Businessmanager, 1/1994, S. 16-24
- Krippendorff, K.: Der verschwundene Bote, in: Funkkolleg Medien und
Kommunikation, Weinheim 1990, Brief 3, S. 11-50
- Krishnamurti, J.: Ausgewählte Texte, München 1988
- Krishnamurti, J.: Einbruch in die Freiheit, Frankfurt a. M. 1990
- Kühl, St.: Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen
Hierarchie, Frankfurt/New York 1994
- Lawler, E. E.: High-Involvement Management, San Francisco 1986
- Luhmann, N.: Soziale Systeme, Frankfurt a. M. 1984
- Luhmann, N.: Erkenntnis als Konstruktion, Bern 1988
- Lynch, D./Kordis, P.: DelphinStrategien, Fulda 1992
- March, J. G./Olsen, J. P.: Ambiguity and Choice in Organizations, Ber-
gen 1976
- Marwitz, K.: Vertrauen zur Ich-Kultur, in: management & seminar,
9/1993, S. 40-42
- Maturana, H.: Erkennen. Die Organisation und Verkörperung von
Wirklichkeit, Braunschweig 1985
- Maturana, H./Varela, F.: Der Baum der Erkenntnis, Bern 1987
- May, R. R.: Love and Will, New York 1969
- Merten, K.: Inszenierung von Alltag, in: Funkkolleg Medien und Kom-
munikation, Weinheim 1990, S. 79-109
- Meyer, Th.: Die Inszenierung des Scheins, Frankfurt a. M. 1992
- Neal, K.: Teutonische Aufholjagd mit vielen Hindernissen, in: manage-
ment & seminar, 9/1993, S. 43-45

- Neuberger, O.: Führen und geführt werden, Stuttgart 1990
- Neuberger, O.: Personalentwicklung, Stuttgart 1991
- Peck, M. S.: Der wunderbare Weg, München 1986
- Peters, T.: Kreatives Chaos. Die neue Management-Praxis, Hamburg 1988
- Peters, T.: Big is out. Wie groß darf ein marktnahes Unternehmen sein?,
in: Harvard Businessmanager, 3/1993, S. 93-104
- Popper, K. R.: Logik der Forschung, 4. Aufl., Tübingen 1971
- Rautenberg, W./Rogoll, R.: Werde, der du werden kannst, 6. Aufl., Freiburg 1986
- Rawls, J.: Eine Theorie der Gerechtigkeit, Frankfurt a. M. 1979
- Rinderle, P.: Liberale Integrität, in: Deutsche Zeitschrift für Philosophie,
1/1994, S. 73-95
- Roth, G.: Die Selbstreferentialität des Gehirns und die Prinzipien der
Gestaltwahrnehmung, in: Gestalt Theory, 3/1985, S. 228-244
- Rusch, G.: Erkenntnis – Wissenschaft – Geschichte, Frankfurt a. M. 1987
- Sabetti, St.: Lebensenergie, Bern 1992
- Scheffer, B.: Wie wir erkennen, in: Funkkolleg Medien und Kommuni-
kation, Weinheim 1990, Brief 2, S. 46-81
- Schmid, B.: Menschen, Rollen und Systeme, in: Organisationsentwick-
lung, 4/1993, S. 18-26
- Schmidbauer, W.: Alles oder nichts, Reinbek 1987
- Schmidt, J.: Die sanfte Organisations-Revolution, Frankfurt a. M. 1993
- Schmidt, S. J. (Hrsg.): Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus,
Frankfurt a. M. 1988
- Schmidt, S. J.: Medien und Kommunikation, in: Funkkolleg Medien und
Kommunikation, Weinheim 1990, S. 33-38
- Schmidt, S. J.: Wir verstehen uns doch?, in: Funkkolleg Medien und
Kommunikation, Weinheim 1990, Brief 1, S. 50-78
- Schneider, W.: Die Sieger, Hamburg 1992
- Schorlemmer, F.: Wege aus der Demokratieabstinenz, in: Universitas,
10/1993, S. 981-988
- Scott-Morgan, P./Arthur D. Little: Die heimlichen Spielregeln. Die
Macht der ungeschriebenen Gesetze im Unternehmen, Frankfurt/
New York 1994
- Senge, P. M.: The Fifth Discipline, New York 1990
- Sider, I. N.: Böcke als Gärtner, Vaduz 1993
- Siegel, M. R.: Arbeit macht Spaß, Stuttgart 1993
- Simon, F. B.: Der Prozess der Individuation, Göttingen 1984
- Simon, F. B. und Connecta-Autorengruppe: Radikale Marktwirtschaft,
Heidelberg 1992

- Singer, K.: Zivilcourage wagen, München 1992
- Skirrbekk, G.: Wahrheitstheorien, Frankfurt a. M. 1977
- Sloterdijk, P.: Eurotaoismus, Frankfurt a. M. 1989
- Sloterdijk, P./Macho, Th. H. (Hrsg.): Weltrevolution der Seele, 2 Bde., Gütersloh 1991
- Sloterdijk, P.: Weltfremdheit, Frankfurt a. M. 1993
- Smothermon, R.: Drehbuch für Meisterschaft im Leben, 4. Aufl., Bielefeld 1989
- Smothermon, R.: Transformation statt Veränderung, Bielefeld 1991
- Staudinger, H./Behler, W.: Grundprobleme menschlichen Nachdenkens, Freiburg 1984
- Steiner, G.: Von realer Gegenwart, München 1990
- Tiedemann, P.: Über den Sinn des Lebens, Darmstadt 1993
- Trebesch, K.: Wie viel Weiterbildung verträgt ein Unternehmen?, in: Organisationsentwicklung, 2/1993, S. 44-49
- Trebesch, K.: Unternehmensentwicklung – Ein Konzept für die Praxis, in: Organisationsentwicklung, 2/1994, S. 4-27
- Vroom, V. H./Jago, A. G.: Managing participation: A critical dimension of leadership, in: Journal of Management Development, 5/1988, S. 32-42
- Wagner, P.: Reklamationen sind hilfreich und wertvoll, in: Führungspraxis, 1/1994, S. 51-54
- Walton, R. E.: From Control to Commitment in the Workplace, in: Harvard Business Review, 2/1985, S. 77-84
- Watzlawick, P. (Hrsg.): Die erfundene Wirklichkeit, München 1986
- Weber, G.: Zweierlei Glück. Die systemische Psychotherapie Bert Hellingers, Heidelberg 1993
- Weick, K.E.: Der Prozess des Organisierens, Frankfurt a. M. 1985
- Wheelis, A.: How People Change, New York 1973
- Whitmore, J.: Coaching für die Praxis, 2. Aufl., Frankfurt/New York 1994
- Willke, H.: Systemtheoretische Strategien des Erkennens, in: Götz, K. (Hrsg.): Theoretische Zumutungen, Heidelberg 1994, S. 97-116
- Witzenmann, H.: Intuition und Beobachtung, 2 Bde., Stuttgart 1977
- Witzenmann, H.: Verzweiflung und Zuversicht, Dornach 1982
- Zürn, P.: Meditationen für Manager, Freiburg 1993



Foto: Christian Streckert

Seminare zum Buch

- Möchten Sie die Gedanken dieses Buches vertiefen?
- Möchten Sie mit Reinhard K. Sprenger diskutieren?

Seminare buchen und Informationsmaterial
bestellen unter

www.sprenger.com

SPRENGER EIGENSINN

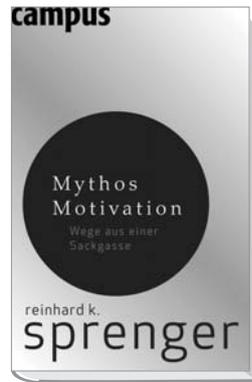
Songs zum Buch
“Die Entscheidung liegt bei Dir”

Als CD mit Booklet
jetzt erhältlich unter
www.sprenger.com



SPRENGER EIGENSINN

Reinhard K. Sprenger
Mythos Motivation
Wege aus einer Sackgasse
18. durchgesehene Auflage, 2007
276 Seiten · Gebunden
ISBN 978-3-593-38503-7



Motivation ist kein Zufall

An zahlreichen Beispielen analysiert Reinhard K. Sprenger die ausgeklügelten Antreibertechniken und weit verbreiteten Anreizsysteme in unseren Unternehmen und ihre kontraproduktiven Folgen: Belohnungssucht, Burn-out, Passivität und letztlich Demotivation. Die Alternativen lauten Fordern statt Verführen, klare Vereinbarungen und Commitment sowie Rahmenbedingungen für individuellen Spielraum zu schaffen. Die vollständig überarbeitete Neuauflage berücksichtigt die Entwicklungen der vergangenen zehn Jahre und diskutiert auch die neuesten Anreizsysteme.

Gerne schicken wir Ihnen unsere aktuellen Prospekte:
vertrieb@campus.de · www.campus.de **campus**

Reinhard K. Sprenger
Vertrauen führt
Worauf es im Unternehmen
wirklich ankommt
3. durchgesehene Auflage, 2007
192 Seiten · Gebunden
ISBN 978-3-593-38502-0



Königsweg der Mitarbeiter- führung

Reinhard K. Sprenger beschreibt die Essenz moderner Führung und konzentriert sie in einem Begriff – Vertrauen. Das klingt überraschend einfach, dennoch steht einiges für die Manager auf dem Spiel. Wer Vertrauen zum zentralen Führungsprinzip erklärt, muss Macht abgeben, auf Kontrolle verzichten und bereit sein, sich von seinen Mitarbeitern abwählen zu lassen. Doch es gibt zu gegenseitigem Vertrauen keine Alternative. Nur wer Vertrauen als Führungsinstrument einsetzt, fördert die entscheidenden Wettbewerbsvorteile Kostenminimierung, Schnelligkeit und Innovation. Reinhard K. Sprenger hat ein revolutionäres Buch geschrieben, das zu einem neuen Klassiker der Führungsliteratur werden wird.

Gerne schicken wir Ihnen unsere aktuellen Prospekte:
vertrieb@campus.de · www.campus.de **campus**

Reinhard K. Sprenger
Sprenger Business Classics
Mythos Motivation,
Prinzip Selbstverantwortung,
Vertrauen führt
2007 · 6 CDs · Ca. 420 Minuten
ISBN 978-3-593-38461-0



»Deutschlands Management- Autor Nr. 1« Handelsblatt

Vertrauen zum zentralen Führungsinstrument erheben, Leistungs- freude beim Mitarbeiter entfesseln und Selbstverantwortung fördern – das sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren für ein gutes Unternehmen. Die Klassiker »Vertrauen führt«, »Mythos Motivation« und »Das Prinzip Selbstverantwortung« – hier zum ersten Mal als Hörbuch zusammengestellt – sind ein Muss für jeden Manager.

Gerne schicken wir Ihnen unsere aktuellen Prospekte:
vertrieb@campus.de · www.campus.de

campus