

# Blattschuss

## Von Wirtschaft und Business

---

Die neue Rubrik unseres Babylon Newsletters heisst „Blattschuss“ und kommt aus der Feder von Dr. Armin H. Kutscher. Sie erscheint jeden zweiten Monat und soll unsere Leser, die mit beiden Füßen in der Businesswelt stehen, auf kluge und humorvolle Weise zum Denken anstossen und zum kritischen Hinterfragen aller Theorien, Philosophien und Statistiken bringen, mit denen so gerne gemogelt wird. Diesmal geht es um Magie. Um die Magie der Wirtschaftstheoretiker und deren Interpretationszauberlehrlingen.

Armin Kutscher ist Theologe. Er leitet das „forum für kommunikation & unternehmensethik“ in Tübingen. Die Themen Corporate Governance und Unternehmensethik lehrt er als Dozent an verschiedenen Hochschulen in Süddeutschland. In seiner Westentasche steckt darüber hinaus das Diplom eines Orchestermusikers (Horn).

Kommentare, Kritik und Lob können Sie direkt an ihn senden:

E-Mail [kutscher@kutscher-partner.de](mailto:kutscher@kutscher-partner.de).

Ich wünsche Ihnen viel Spass beim Lesen!

Ihr Adrian Peter (Verwaltungsratspräsident der USG AG)



### **DIE OCHSENTOUR ZWISCHEN KONFORMITÄT UND KRITIK**

Konformität ist ein Wesenszug des Menschen, der das Zusammenleben enorm erleichtert. Konformität ist der Wunsch, nicht aus dem normalen Rahmen herauszufallen. Konformität benennt jene Haltung, die sich durch die Anpassung an die herrschenden Meinungen und geltenden Regeln auszeichnet. Eine Sonderform der Konformität ist dabei das Einschmeicheln bei Stathöheren.



Selbst Menschen, die sehr wenig konform scheinen, können, ob sie es wollen oder nicht, der Konformität als alltägliches Verhaltensmuster nicht entkommen. Sogar in den Bereichen, in denen Menschen sich bewußt nonkonform verhalten wollten, gelingt ihnen das nicht. Denn oftmals stellt sich Konformität wieder auf einer anderen Ebene ein (man denke z. B. an das Phänomen Flashmob).

### **Konformität im Unternehmen ist wichtig**

Konformität, so die landläufige Meinung, ist wichtig im Unternehmen, damit alles glatt läuft und die Dinge ihren Gang gehen. Läuft alles nach Plan, freut sich der Projektleiter. Was aber, wenn der glatte Lauf der Dinge zum Problem wird? Läuft nämlich immer alles nach Plan, wird es schwierig, einen Gang zuzulegen, einen Gang zurückzuschalten oder gar anzuhalten. Bei aller wünschenswerten Konformität im Business brauchen wir deshalb Zeitgenossen, die „Halt!“ oder „Nein!“ sagen.

### **Gruppendruck erhöht Konformität**

Konformität, heißt es, sei eine Tendenz von Menschen, ihr Verhalten mit den Gruppennormen in Einklang zu bringen. Wenn Menschen in Gruppen eine Sache beurteilen sollen, haben sie in der Regel zwei Interessen: Sie möchten eine korrekte Beurteilung der Sachlage abgeben, und sie möchten einen guten Eindruck hinterlassen, also einen sozialen Gewinn davontragen.

Wenn in einer hierarchisch strukturierten Gruppe mit starkem Zusammenhalt eine bestimmte Meinung vom Anführer eindeutig favorisiert wird, dann wird die Realitätswahrnehmung der Gruppenmitglieder beeinträchtigt und es entsteht ein Gruppendenken. In dem Maß, in dem die Mitglieder einer Gruppe voneinander abhängig sind (Wettbewerb, Belohnung), entsteht bei der Beurteilung einer Sache und beim Wunsch nach sozialem Ansehen ein erhöhter Konformitätsdruck.

Die Folgen: Der Einzelne passt sich der Mehrheitsmeinung an, um Sympathie und Anerkennung zu gewinnen und Ablehnung zu vermeiden. Was ebenfalls passieren kann, ist, dass sich das Individuum dem Druck der Gruppe beugt, weil es dem Urteil der Gruppe mehr vertraut als seiner eigenen Meinung.

Ein römischer Legionsschreiber erörtert um ca. 100 n. Chr., wie ein Projekt immer und immer wieder neu aufgelegt, vertagt, verändert und umorganisiert wird. Das Ventilator-Prinzip kennen wir alle: Türen auf, Fenster auf und Durchzug herstellen oder einen starken Ventilator aufbauen. Nach einiger Zeit die durcheinandergewirbelten Blätter neu sortieren und als Projektumstrukturierung ausgeben – möglichst noch schön aufgehübscht in einer langatmigen Präsentation. Dabei kommt allerdings nicht etwas wirklich Durchdachtes heraus, sondern nur Bricolage. Aber lesen Sie selbst, was Gaius Peronius schreibt:

*Wir übten mit aller Macht, aber wann immer wir begannen, zusammenschweißt zu werden, wurden wir umorganisiert. Ich habe später im Leben gelernt, dass wir oft versuchten, neuen Verhältnissen durch Umorganisation zu begegnen. Es ist eine phantastische Methode. Sie erzeugt die Illusion des Fortschritts, wobei sie gleichzeitig Verwirrung schafft, die Effektivität vermindert und demoralisierend wirkt. (Gaius Peronius zugeschrieben, einem Legionsschreiber 100 n. Chr. in Colonia Agrippina, dem heutigen Köln)*

Das liest sich wie ein Gegenwartstext, wie eine Projekt-nachbetrachtung. Der Denkstil dahinter läßt sich wie folgt beschreiben: Was nicht ins (eigene) Weltbild paßt, wird rigoros bekämpft. Und zwar meist unsachlich (wozu sachlich, wenn's auch persönlich geht?). Und wozu, bitte schön, vernünftig, logisch und kritisch argumentieren, wenn es sich doch sowieso nicht rechnet?



Wo sind diejenigen, die darauf hinweisen? Die diesen faden Denkstil erkennen, ihn zur Sprache bringen und auf seine Gefahren hinweisen? Wo sind diese kritischen Denker, die Kritiker, die Durchblicker, Checker? Besser als eine langwierige frustrierende Suche ist es, selber ein solcher kritischer Denker zu werden. Wie komme ich aber zu einer kritischen Denkweise? Wie werde ich zum kritischen Denker? Was zeichnet diesen überhaupt aus? Kann man lernen, kritisch zu sein?

## **Die Meinung sagen**

Die Meinung sagen, Kritik üben: All das ist heute in den Menschenrechtserklärungen hinterlegt:

Jeder hat das Recht auf Meinungsfreiheit und freie Meinungsäußerung; dieses Recht schließt die Freiheit ein, Meinungen ungehindert anzuhängen sowie über Medien jeder Art und ohne Rücksicht auf Grenzen Informationen und Gedankengut zu suchen, zu empfangen und zu verbreiten. (Artikel 19 der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte)

Wenn da nur nicht dieser Konformitätsdruck wäre. Denn was passiert, wenn ich meine Einschätzung eines Sachverhalts frank und frei gegenüber Höhergestellten ausspreche, die eine ganz andere Auffassung haben? Bringt mich meine Meinung nicht in eine riskante Situation, die ich nicht einschätzen kann und die berufliche Konsequenzen nach sich ziehen könnte? Dann doch besser: „Maul halten!“

Wenn sich aber viele einen Maulkorb anlegen lassen oder selber anlegen, laufen sie Gefahr, mit jenen tumben Dreschochsen verwechselt zu werden, die still „ihr Ding machen“

## **Das Hamsterrad**

Wie kommen wir aus dieser Ochsentour wieder raus? Wie kommen wir zu anderen, neuen, vielleicht auch besseren Lösungen? Sicher nicht, indem wir das Althergebrachte runterbeten und wiederholen.

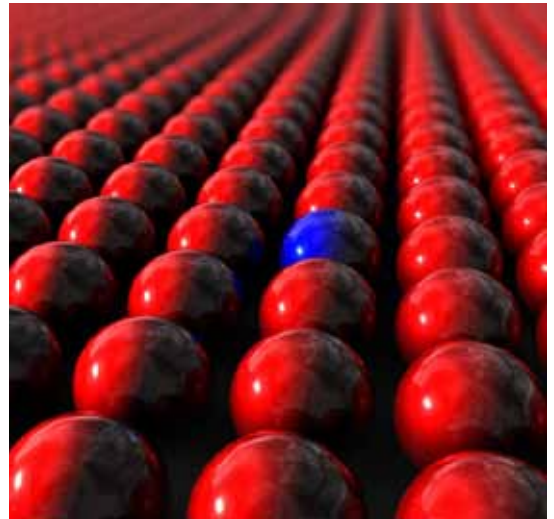
„Das haben wir schon immer so gemacht!“ – na und? „Das machen wir nach acht Jahren Erfahrung immer so!“ – na und? Was heißt schon Erfahrung? „Man kann eine Sache auch zwanzig Jahre lang falsch machen“, sagte Kurt Tucholsky einst.<sup>1</sup> Wer hält uns eigentlich davon ab, dass wir uns nicht wie die Hamster im Rad mit Dingen beschäftigen, die uns nicht voranbringen?

### **Das Rad anhalten**

Antwort: Kritiker. Menschen, die das Rad anhalten, Sand ins Getriebe streuen. Zeitgenossen, die sich trauen, dem ständigen Einerlei in immer neuem Gewand den Spiegel vorzuhalten. Die Rede ist von denen, die dem Kaiser, CEO oder Projektleiter oder wem auch immer, der sich in seinen Annahmen über die Welt und was sie im Innersten zusammenhält so stark wähnt, sagen, dass er eigentlich nackt ist.

Kritische Denker bemerken einen Kontrast. Sie spüren, daß etwas, was bisher gut gelaufen ist, jetzt nicht mehr geht, und sie sagen das auch. Manchmal scharf. Sie weisen auf einen Kontrast oder Bruch zwischen Anspruch und Wirklichkeit hin. Sie bringen diesen Kontrast, daß etwas, was bisher gut gelaufen ist, jetzt nicht mehr funktioniert, in deutliche Worte und weisen so für alle vernehmbar auf diese Kontrasterfahrung hin. Auch dann, wenn noch alle meinen, diesen Bruch zwischen dem, was war und dem was jetzt gefordert ist, gäbe es nicht. Sie trauen dabei ihrer eigenen Meinung. Sie sagen die Meinung und machen sich unabhängig vom Konformitätsdruck der Gruppe.

Wir brauchen solche Menschen, die kritisch denken. Heute mehr denn je, in unserer zunehmend komplexer werdenden Welt. Denn gerade hier zeigt sich die Qualität des kritischen Denkers, der z. B. darauf hinweist, daß die üblichen linear-kausalen Denkmethode (mehr Controlling, mehr Bürokratie, mehr bloßes Reagieren auf Probleme), die für einfache bis komplizierte Problem- oder Aufgabestellungen gelten, also vom einfachen Fußball (Schuß-Tor) bis zur Uhr (als Beispiel für ein kompliziertes Räderwerk), für komplexe Sachverhalte nicht mehr gelten. Und wendet man eine für diese einfachen bis komplizierten Probleme konzipierte Methode auf komplexe Problemstellungen an, scheitert man an eben dieser Komplexität. Denn komplexe Problemarchitekturen verhalten sich nicht linear und sind nicht durch das Verhältnis von Ursache und Wirkung gekennzeichnet: Sie sind vernetzt, und die Summe ihrer Einzelteile ist nicht das Ganze. Sie verhalten sich sprunghaft und dynamisch, sie steuern sich selber und verfolgen oft mehrere Ziele gleichzeitig. Ein solches komplexes Phänomen ist z.B. das Börsengeschehen, das Wetter oder auch die Umweltkatastrophe im Golf von Mexico.



Wir brauchen angesichts immer komplexerer Fragestellungen kritische Zeitgenossen, die nicht mit den Methoden von gestern an die Probleme von morgen herangehen. Die nicht weiter glauben, dass die Summe der Einzelteile schon das Ganze ist. Und die auch den Mut haben, zu sagen, was gesagt werden muss, ob dem CEO, der Kanzlerin oder gar dem Papst.

Aber Hand aufs Herz: Wollen wir Zwischenrufer, Kritiker, Nonkonformisten? Brauchen wir Querdenker? Ist der Querdenker nicht auch gleichzeitig der Spielverderber, der Querulant, der, gerade wenn es so schön läuft, anfängt dagegen zu halten? Natürlich ist er der Spielverderber. Er ist jener Spielverderber, der dazwischen ruft und sagt, daß das Spiel entweder falschen Regeln folgt oder schon längst abgepfiffen ist, auch wenn niemand es bemerkt haben will.

---

<sup>1</sup> Kurt Tucholsky in „Die Weltbühne“, 8. März 1932, S. 377.

## **Parrhesia<sup>2</sup>**

Was wir brauchen sind Menschen, die nicht ehrenkäsigerweise jede Kritik abweisen und den Kritiker strafen und abmahnen - mit welchen Möglichkeiten auch immer. Wir brauchen Freimut, Standhaftigkeit und Vernunft. Und das auf beiden Seiten: auf Seiten der kritischen Denker wie auf Seiten der Adressaten (der Vorgesetzten, Götter und Helden).

In der Antike hat sich für diese Haltung ein eigener Begriff ausgebildet: Parrhesia. Parrhesia stammt aus dem Griechischen und bedeutet Redefreiheit oder „über alles sprechen“ (können, wollen und dürfen). Aber das meint nicht das bekannte großtuerische Gehabe, die bedeutsame Pose, nicht das Drauflos-Maulen, das Schwadronieren oder halbgebildete Großtun ist damit gemeint. Nicht nach dem Motto: Der Business-Kasper, der am lautesten schreit, die schönste Hermès-Kravatte trägt oder über die lustigsten Apps verfügt, muss auch was zu sagen haben.

An diese Art des Redens sind ganz andere, existentielle Bedingungen geknüpft. Und da wird auch klar, dass diese Art der Rede im Unternehmen mehr und mehr zur Ausnahmeerscheinung wird.

1. Denn einer, der en parrhesia spricht, wird nur als solcher erkannt, wenn er eine glaubwürdige Beziehung zur Wahrheit hat. Oder wenn er sich selber oder die übliche öffentliche Meinung zu kritisieren versteht. Der Bezug zur Wahrheit, zum rechten Gebrauch der Vernunft und des Denkens ist das ausschlaggebende Kriterium. Der Parrhesiastes ist damit der, der die Wahrheit sagt; etymologisch der, der allen („pan“) etwas sagt (griech. rhema: etwa „Aussage“), wobei dieses „etwas“, die Aussage des Parrhesiastes, notwendig an die Wahrheit gebunden ist.



Einer, der en parrhesia spricht, will so klar und deutlich wie möglich seine Gedanken mitteilen. Denn eine Wahrheit, die nicht als solche verständlich zur Sprache gebracht werden kann, entzieht sich dem öffentlichen Diskurs (Gespräch) über den Wahrheitsgehalt der Aussagen, was die Überprüfung der Aussagen auf Ihren Wahrheitsgehalt hin verunmöglicht.

2. Eine weitere Bedingung ist, dass er sich seine Meinung was kosten lässt. Also wenn die Offenlegung dieser Wahrheit ihn in Gefahr bringt, er aber dennoch die Wahrheit ausspricht, weil er es als seine moralische Pflicht erachtet, dies zu tun. Er sagt nicht nur etwas, sondern er tut das, indem er sich selbst in die Aussage einbringt und sich engagiert und zwar in einem Kontext, der für ihn riskant oder sogar lebensgefährlich sein kann. Einer, der en parrhesia spricht, ist derjenige, der sein Leben riskiert, indem er die Wahrheit ausspricht. Gemeint sind hier vor allem politisch riskante Situationen.

3. Eine letzte Bedingung ist: Der Parrhesiastes spricht aus einer hierarchisch unterlegenen Position. Er will nicht aus einer neutralen Position die Wahrheit erörtern (das tut der Wissenschaftler), sondern seine Intention ist die Kritik gegenüber einem Vorgesetzten oder einer übergeordneten Instanz. Er äußert sich also gegenüber einem Tyrannen oder einer Öffentlichkeit, einer Mehrheit, die sich im Besitz bestimmter moralischer Wahrheiten wähnt und deshalb glaubt, Druck ausüben zu dürfen.

4. Einer, der en parrhesia spricht, weiß schließlich klug zu sein und den Zeitpunkt für sein Engagement genau zu wählen, um seiner Kritik einerseits die größtmögliche Stoßkraft zu geben und andererseits die größtmögliche Aufmerksamkeit zu bekommen. Bei Demokrit, dem Philosophen, heißt es: „Eigentümliches Zeichen freier Gesinnung ist offene Sprache (parrhesie), aber die Gefahr liegt dabei in der Abmessung (diagnosis) des richtigen Zeitpunktes (kairou)“.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Hierzu: Archiv für Begriffsgeschichte 44, Begründet von Erich Rothacker. Herausgegeben in Verbindung mit Karlfried Gründer von Ulrich Dierse und Gunter Scholtz, Felix Meiner Verlag, Hamburg, 110ff.

<sup>3</sup> Vgl. Diels/Kranz, Die Fragmente der Vorsokratiker, 1959, Fr. 226.

## **Menschen, die Mut haben**

Die Rede ist hier von Menschen, die den Mut haben, stehen zu bleiben. Von Menschen, die nicht umfallen oder davonlaufen, sondern etwas riskieren. Wie einst Luther, der vor dem Reichstag in Worms 1521 den Meinungen der Stärkeren widersprach:

*Wenn ich nicht durch Zeugnisse der Schrift und klare Vernunftgründe überzeugt werde; denn weder dem Papst noch den Konzilien allein glaube ich, da es feststeht, dass sie öfter geirrt und sich selbst widersprochen haben, so bin ich durch die Stellen der heiligen Schrift, die ich angeführt habe, überwunden in meinem Gewissen und gefangen in dem Worte Gottes. Daher kann und will ich nichts widerrufen, weil wider das Gewissen etwas zu tun weder sicher noch heilsam ist. Gott helfe mir, Amen! (Dt. Reichstagsakten, Jüngere Reihe, Bd. II, n. 80, S. 581 f.)*

Legendär ist Luthers Satz „Hier stehe ich und kann nicht anders! Gott helfe mir, Amen!“.

Ein Vorbild für Luther könnte die Begegnung zwischen Petrus und Paulus abgegeben haben. Zwischen den beiden Erzaposteln gab es heftige Auseinandersetzungen. Von einer solchen wird im Galaterbrief des Paulus berichtet:

*Als aber Petrus nach Antiochia kam, widerstand ich ihm ins Angesicht, denn es war Grund zur Klage gegen ihn. (Gal 2,11)*

Worum ging es bei dieser Auseinandersetzung? Petrus beschränkte sich als geborener Jude auf seine jüdischen Mitmenschen. Paulus aber, von seiner Herkunft und in seinem Denken Jude und Grieche zugleich, wandte sich zunehmend auch an die Nichtjuden. So kamen Petrus und Paulus zu einer gemeinsamen Konferenz in der Stadt Antiochia zusammen. Man wollte den weiteren Fortgang der Mission besprechen. Es trafen sich Christen, die vorher Juden gewesen waren, und solche, die vorher Heiden gewesen waren, an einem Tisch.



Auch Petrus war darunter. Doch als weitere Delegationsmitglieder aus Jerusalem dazukamen, zog sich Petrus wieder zurück und mied die Gemeinschaft mit den nichtjüdischen Gesprächspartnern. Es kam zu einem öffentlichen Eklat zwischen Paulus und Petrus, als beide aufeinandertrafen. Der Emporkömmling Paulus nahm kein Blatt vor den Mund und stellte vor allen Anwesenden Petrus zur Rede, der sich feige auf alte Positionen zurückgezogen hatte und sich mit niemand aus seiner Jerusalemer Delegation anlegen wollte. Paulus spricht en parrhesia! Petrus geht konform.

Soweit Luther und Paulus: zwei Beispiele aus der Vergangenheit.

## **Parrhesia im Unternehmen**

Vernunft führt zu guten Lösungen. Konformität, Unvernunft, Feigheit führen zu Dienst nach Vorschrift, Abarbeiten, Bürokratie und Stumpfsinn. Und das ist falsche Routine und falsche Pflichterfüllung. Man will zeigen, dass man es hinkriegt. Irgendwie. Ohne aufzufallen. Möglichst noch mit Lob bedacht. Kritiker stören da nur. Dabei kommen dann solche Ergebnisse heraus:

*Ein Beispiel: Horst Krüger (Name geändert), ein Vertriebsmanager aus Frankfurt am Main, hat da seine Erfahrungen. Vor Kurzem saß er zusammen mit hunderten Kollegen in der Jahrestagung seines Berufsverbandes. Die einleitenden Worte sprach der Vertreter eines Ministeriums. Bei der Gele-*

*genheit servierte der Politiker gleich mal neue Vorschriften, Regeln, Normen fürs Gewerbe.*

*„Da ging's in den Stuhlreihen los, Getuschel, manche tippten sich mit dem Zeigefinger an die Stirn, murmelten ‚Quatsch‘ und ‚Blödsinn‘.“ Ein bisschen Unruhe. Etwas Widerstand.*

*Eine halbe Stunde später, erinnert sich Krüger, saßen Politiker und Verbandsfunktionäre mit Managern am runden Tisch. Und als ob nichts gewesen wäre, bemühten sich die Leute, die die neuen Vorschriften noch kurz zuvor als sinnlos und teuer erkannt hatten, um redliche Pflichterfüllung.*

*(Wolf Lotter, Warten auf den Eiermann, brandeins, brand eins 05/2010 - SCHWERPUNKT: Irrationalität).*

Den Funktionären geht es nicht darum, das System zu verändern. Dazu müssten sie einfach mal Nein sagen. Es geht ihnen darum zu zeigen, dass sie das System beherrschen –so sinnlos es auch sein mag.

Das weiß jeder, aber jeder macht auch mit. Wer da ausschert – en parrhesia gilt als leistungsschwach. Selbstdenken als Leistungsschwäche! So funktioniert die kleine Welt des irrationalen, geschlossenen Systems der Konformisten. Können wir uns das noch leisten? Wenn Sie diese Frage mit „Ja“ beantworten, dann lesen Sie bitte weiter. Andernfalls auch.

Als die germanischen Götter im Nibelungenlied nach langem Hin und Her endlich ihre durch Leerverkäufe und nicht gedeckte Krediten erbaute Burg beziehen, sich voll Glück in die Arme fallen und Streit und Hader unter Harmonie und Behaglichkeit begraben, da dämmert es dem Gott Loge, daß dies bereits den Anfang vom Ende der Götter einläutet: die Götterdämmerung bricht an. Und so spricht Loge in Wagners Rheingold, während er den Einzug der Götter in Walhall beobachtet:

„Ihrem Ende eilen sie zu,  
die so stark in Bestehen sich wähen.  
Fast schäm' ich mich, mit ihnen zu schaffen;  
zur leckenden Lohe mich wieder zu wandeln,  
spür' ich lockende Lust:  
sie aufzuzehren, die einst mich gezähmt,  
statt mit den Blinden blöd zu vergehn,  
und wären es göttlichste Götter!  
Nicht dumm dünkte mich das!  
Bedenken will ich's: wer weiß, was ich tu'!  
(Richard Wagner, Rheingold)



USG ÜBERSETZUNGS-SERVICE AG

Hauptsitz CH: USG Übersetzungs- Service AG, Blumenweg 6, CH-3063 Ittigen  
Tel. +41 31 924 24 44, Fax +41 31 922 11 44, info@usg.ch

Filiale DE: USG Übersetzungs-Service AG, Stiftstr. 16, D-71063 Sindelfingen  
Tel. +49 7031 49 2 80 80, Fax +49 7031 49 2 80 81, info@usg-stuttgart.de