

Verantwortung lässt sich nicht verordnen

Nach jeder Krise kommt die nächste Krise und verstärkt zumeist das hektische Handeln im Unternehmen auf dem Weg zur "scheinbaren Lösung". Schlimmer noch als die Krise selbst, ist die Tatsache, dass nach jeder Krise bzw. Fehlverhalten einiger Manager, die Anhänger des internen Kontrollwahns immer größer werden.

Denn diese werden von dem Glauben an zwei Argumenten getrieben: Erstens: Wenn Systeme versagen, sind immer einzelne Menschen verbunden mit ihren Handlungen daran schuld. Zweitens: Geeignete Kontrollsysteme verhindern, dass sie Katastrophen anrichten. Was für ein Aberglaube!

Wir verdrängen durch einen Wust von neuer Bürokratie, dass wir in einer komplexen Welt kaum Kontrolle über unsere Umwelt haben. Wir fahren in unseren Entscheidungen permanent auf Sicht. Doch die Regelungsfanatiker gehen von der Annahme aus, es gebe auf jede Frage eine falsche und richtige Antwort und man könnte alle Ergebnisse messen.

Man kann nicht ungenügenden moralischen Anstand einzelner Manager durch einfache Kontrollmechanismen ersetzen, durch die Manager und Mitarbeiter diszipliniert werden sollen. Auch wenn aktuell in Amerika über die Einführung eines Managerkodexes (ähnlich den bei Ärzten) nachgedacht wird, verhindert das kein Fehlverhalten. Übrigens: Auch Ärzte machen Fehler.

Der Ruf nach sicheren Kontrollsystemen basiert auf dem mechanistischen Bild von Organisationen. Alle Organisationen sind Maschinen. Und Menschen sind die Antreiber dieser Maschinen. Wenn wir dieses Bild verinnerlichen, dann haben Maschinen und Menschen zu funktionieren, in einer Routine, die vorhersehbar ist. Diese Vereinfachung ist irreführend, aber zugleich verführerisch. Sie unterstellt, dass man nur einige Handgriffe benötigt, um die Maschine wieder ans Laufen zu kriegen. In diesem Fall durch die weitere Verbesserung des bestehenden Kontrollsystems. Die Illusion der perfekten Kontrolle ist für den Moment befriedigt – bis eine neue Krise die Organisation erreicht. Die Spirale des Kontrollwahns steigt und steigt. Dies kann im Extrem zur Lähmung der gesamten Organisation führen.

Denn mit steigender Kontrolle, nimmt der Handlungs- und Entscheidungsraum der Manager und Mitarbeiter im Unternehmen ab. Innovation und damit verbundene Kreativität wird zurückgefahren und Dienst nach Vorschrift ist die Regel. Demotivation und in Teilen aufkommender Zynismus auf Seiten der Manager und Mitarbeiter zeichnen ein realistisches Bild der klimatischen Bedingungen in der Organisation.

Fazit: Eine bestimmte Form der Kontrolle ist in Ordnung und wird in der Regel von jedem Mitglied einer Organisation akzeptiert. Nicht in Ordnung ist der unverhältnismäßige Kontrollwahn nach einer Krise bzw. Fehlverhalten einiger Manager, der in seinem Ausmaß die Überlebensfähigkeit der Organisation gefährden kann.