

Der zweifelhafte Sündenbockeffekt

Ein Auszug aus „Das Prinzip der minimalen Führung“
von Klaus Kissel und Wolfgang Tschinkel,

Verlag Windmühle, ISBN 978-3-937444-12-3

„Der zweifelhafte Sündenbockeffekt!“

... Allerdings lohnt es sich, zwischen dem schwachen Mitarbeiter und dem Sündenbock unter Ihren Mitarbeitern zu unterscheiden. Schützen Sie Ihre Mitarbeiter vor Mobbing!

Seit alters her ist die reinigende Wirkung des Sündenbockrituals bekannt. Im alten Israel lud man symbolisch einem Bock die Schuld des ganzen Volkes auf und jagte ihn in die Wüste. Abgesehen von Einwänden aus der Perspektive des Tierschutzes hatte dieses Vorgehen zweifellos eine hohe therapeutische Funktion, denn alle Angehörigen des Volksstammes konnten sich nun dank des armen Tieres ohne alte Schuldzuweisungen wieder gegenüberreten.

Im heutigen Sprachgebrauch ist der Sündenbock allerdings meistens ein menschliches Opfer. Und die Wüste ist dann das Abstellgleis innerhalb der Firma. Hier fehlt die reinigende Wirkung – „der Schuldige bleibt!“ und vor allem fehlt die bewusste Symbolik der ursprünglichen Handlung. Die Alten in Israel wussten, dass der Bock nicht seine, sondern ihre eigenen Sünden zu tragen hatte. (Dieses Bewusstsein leuchtet bei den heutigen Sündenbockritualen nur noch gelegentlich auf, wenn etwa ein Staatssekretär oder ein anderer hoher politischer Beamter bereitwillig zurücktritt und eigenes Versagen einräumt, während die Presse ausführlich darüber redet, dass er so seinem Chef den Hals rettet.)

Lassen Sie nicht zu, dass Fehler statt gelöst und verarbeitet zu werden, auf die Schultern des schwächsten Mitarbeiters gelegt werden und sich damit scheinbar erledigen.

Und wenn nun ein Fehler passiert? Soll die Schuldfrage dann nicht wichtig sein?

Der offene Umgang mit Fehlern

Lassen Sie uns eine Geschichte erzählen, die uns bei einem Meeting mit den Führungskräften eines Produktionsunternehmens widerfahren ist. Die Sekretärin stürmte hinein und es brach laut aus ihr hervor: „Die Produktion ist ausgefallen! Seit sieben Minuten stehen alle Maschinen still! Was sollen wir tun?“ Der Chef brüllte spontan in die Runde: „Ich will sofort wissen, wer das schon wieder verbockt hat?“ Die Sekretärin fragte: „Was sollen wir denn jetzt machen?“ Und er polterte wieder los: „Bringt mir sofort den, der für dieses Chaos verantwortlich ist!!!“

Dieser Chef demonstrierte im Angesicht eines Problems vor versammelter Führungsmannschaft die Lösung: Suche den Schuldigen! Passiert etwas Schwieriges, gilt es, den Schuldigen zu suchen und zu bestrafen! Das ist das Dringlichste!!!

Offensichtlich wurde von diesem Vorgesetzten nicht bedacht, welches Fehler-Verhalten sich in einem solchen Unternehmen entwickeln muss: „Mache möglichst keinen Fehler! Vertusche die Fehler, die du machst, solange du kannst! Und wenn sie offensichtlich werden, dann Sorge dafür,

Das Prinzip der minimalen Führung
Neun effektive Führungsprinzipien, die Führen leichter machen

Klaus Kissel

Wolfgang Tschinkel



dass jemand anderes die Schuld dafür bekommt!!"

Statt das Problem, zum Beispiel den eklatant häufigen Stillstand der Maschinen in diesem Unternehmen zu suchen und zu lösen, wird hier ein Opfer gesucht.

Die Kultur - oder auch Unkultur - in einem Unternehmen zeigt sich nach unserer Überzeugung in erheblichem Maße daran, ob Fehler bekannt, angegangen und gelöst, oder vermieden, vertuscht und vorgeworfen werden. Es ist erstaunlich, wie viele Ressourcen in opfersuchenden Leitungsstilen für Aufdeckung und Diffamierung bzw. in den unteren Ebenen zur Vertuschung und möglichst großer Verantwortungslosigkeit verbraucht werden.

Wir haben dem betreffenden Chef nach dem Meeting im Einzelgespräch sein Verhalten gespiegelt. Er war überrascht und betroffen. Eigentlich, so meinte er, sei ihm doch nur die Hutschnur hochgegangen und er habe nicht gewusst, wohin mit seiner Wut. Dass er mit diesem spontanen Ausbruch Angst unter seinen Mitarbeiter sät, dass er Ehrlichkeit und Offenheit bei Fehlern so verhindert, war ihm gar nicht bewusst. Auch dass es weder menschlich korrekt noch der Firma zuträglich ist, wenn er – statt sich um das Wiederanlaufen der Maschinen zu sorgen, darum kümmert, welchen Mitarbeiter er zur „Minna“ machen kann, hat er relativ erschrocken verstanden. Lehrreich kam uns hier auch zur Hilfe, dass es in diesem Fall ein Spannungsschaden in der Elektrik der Steuerungs-EDV war. Es gab den Sündenbock gar nicht, den er so gerne mit seiner Wut beladen hätte.

Im nächsten Meeting sprach der Chef seinen eigenen Wutausbruch offen an. Dadurch, dass er selbst zugab, nicht richtig gehandelt zu haben, wurde erstmals im Führungskreis offen über die Fehlerkultur in diesem Unternehmen diskutiert.

Diese Offenheit kann verändern. Lässt Fehler sehen und trägt dazu bei, diese in Folge zu vermeiden, statt zu vertuschen. Das Unternehmen zu verbessern, statt einzelne Mitarbeiter stellvertretend zu bestrafen!

Verbessern Sie auch in Ihrem Unternehmen die Fehlerkultur, wenn nötig. Geben Sie Ihre Fehler zu, ohne sich dabei klein zu machen. Und betonen Sie Veränderung, Verbesserung, statt Schuld und Strafe.

Sorgen Sie so auch dafür, dass die Mitarbeiter Fehler nicht vordringlich vertuschen oder in andere Schuhe schieben, sondern bearbeiten und beheben.

Manchmal sind es hohe, unschätzbare Werte, die verloren gehen, weil ein einzelner Mitarbeiter nicht den Schneid hatte, auf ein verlorenes Kabel, eine vergessene Sicherung, eine schlampige Dichtung, eine fehlerhafte Rechnung hinzuweisen. Viele der Hollywood-Katastrophenfilme bauen nicht zu Unrecht auf einem kleinen, belanglosen – und dann vertuschten - Fehler am Anfang des Plots auf.

Es geht hier also bei dem Wort Fehlerkultur nicht um ein Erlauben von Fehlern. Stellen Sie sich vor, Sie sind in einer Firma die den Bau von Antriebsdüsen für Airbusflugzeuge sicherstellt. Es wäre sicher fatal, hier eine Fehlerquote nach dem Motto, „das kann halt passieren...“ zuzulassen.

Aber belohnen Sie die schnelle Meldung von Fehlern und die offensive Lösungssuche. Das ist eine gesunde Fehlerkultur im Sinne des Prinzips der minimalen Führung.