

## Wer hat Schuld ?

... oder:

*Es macht einen Unterschied für eine Organisation, ob in ihr gelernt wird, Schuld zu vermeiden oder Fehler zu vermeiden.*

Eigentlich müsste die Frage lauten: Wer hat *die* Schuld? Meistens wird die Frage in konkreten Situationen von den direkt Beteiligten noch deutlicher aufgefasst: „Wer trägt *die* ganze Schuld an der Misere bzw. dem akuten Problem?“

Erstaunlicherweise ist diese spontane Reaktion von Menschen in Problemsituationen ein Gruppenphänomen. Soll heißen: Es tritt nur in Gruppen, Gemeinschaften oder Organisationen auf. Welcher Robinson Crusoe würde auf seiner einsamen Insel schon zuerst die Frage stellen, wie groß seine Schuld ist, wenn er kein Wasser und keine Nahrung findet. Er würde hingegen zuerst alles unternehmen, um sein Überleben zu sichern.

In Gruppen und besonders im beruflichen Kontext sind Menschen jedoch je nach ihrer Lebens- und Berufserfahrung darauf sozialisiert, sich in Problemsituationen mit Abwehrstrategien gegen Schuldzuweisungen zu wappnen. Sehr deutlich lässt sich dies beispielsweise in der Politik beobachten. Obwohl politisch Verantwortliche meist tatsächlich wenig bis kein eigenes Zutun zu operativen Entscheidungen oder Vorgängen haben, die sich zu einem Problem ausgewachsen haben, so lastet auf ihnen die politische Verantwortung mitunter dennoch schwer. Immer mehr Politiker gehen mittlerweile zu einer offensiven Taktik über. Sie negieren den Fehler oder das bestehende Problem keineswegs und bedauern selbstverständlich dessen Zustandekommen. Im selben Atemzug entschuldigen sie sich jedoch für den offenbar gewordenen Fehler und gehen unmittelbar danach zur Normalität über. Nach dem Motto: „Hier gibt es jetzt nichts mehr zu kritisieren, ich habe mich schließlich in aller Öffentlichkeit dafür entschuldigt!“

Wer sich den Satz „Ich entschuldige mich“ einmal kurz gedanklich über die Zunge gehen lässt, dem dürfte schnell klar werden, dass sich niemand selbst ent-schuldigen kann. Man kann lediglich „um Ent-schuldigung bitten“, denn die durch eigenes Tun aufgeladene Schuld kann einem nur ein Geschädigter wieder von den Schultern nehmen.

Warum ist es nun für Gruppen wichtiger, zuerst die Schuldfrage zu klären und meist erst danach das Problem zu lösen? Interessanterweise verhalten sich hier

menschliche Gruppen nicht anders und auch nicht viel rationaler als Rudeltiere. In einem Wolfsrudel gibt es beispielsweise den von Biologen sogenannten  $\Omega$ -Wolf. In der Regel ist er das schwächste Tier im Rudel, welches von allen anderen mitversorgt wird und vermutlich allein nicht lange überleben würde. Als ‚Gegenleistung‘ übernimmt der  $\Omega$ -Wolf die Rolle eines Blitzableiters im Rudel sobald das Rudel in Probleme gerät. Wenn z.B. der  $\alpha$ -Wolf das Rudel in ein nahrungsarmes Gebiet geführt hat und das Rudel hungert, lässt das Rudel den Frust und Ärger über diese Situation an dem  $\Omega$ -Wolf aus, der von anderen Wölfen gebissen und traktiert wird.

Ich vermute, dass Ihnen ein ähnliches menschliches Verhalten auch bereits in Ihrem Leben begegnet ist. Auch in Gruppen und Gemeinschaften gibt es fast immer ein vermeintlich oder auch nur relativ schwächstes Mitglied, an dem Ärger und Wut ausgelassen werden, wenn die Gruppe in einer nachteiligen oder gar bedrohlichen Situation ist, dafür aber keinen eindeutig Verantwortlichen identifizieren kann. Bevor die Gruppe rational und bewusst überlegend daran geht, die Situation zu verbessern, trachtet sie zuerst danach, die überbordende Gefühlslast abzuleiten. Solange sich die Mitglieder mit starken Emotionen noch dagegen sträuben, die Unvermeidlichkeit der aktuellen Situation mit ihren Nachteilen zu akzeptieren, solange ist auch kein nüchterner Plan entwickelbar, wie man sich aus dieser Situation wieder befreien will.

Vor diesem Hintergrund ist es dann sehr hilfreich, wenn es der Gruppe gelingt, das Zustandekommen der unvorteilhaften Situation dem Handeln einer Person zuzuweisen. Da jede Gruppe unweigerlich und dauernd mit ihrer Umgebung kommuniziert, kann es sich bei der ‚verantwortlichen‘ Person sowohl um ein Mitglied der Gruppe, als auch um eine Person außerhalb der Gruppe handeln, deren Wirken das Problem von der Gruppe zugeschrieben wird. Sobald also ein ‚Verursacher‘ des Problems identifiziert ist, setzt die sofortige Bewertung mit unmittelbar schlussfolgernder Schuldzuweisung ein: Der Verursacher trägt dafür die Schuld, das sich die Gruppe mit einem Problem oder Nachteil konfrontiert sieht. Bemerkenswerterweise wird dabei das ursächliche Handeln des ‚Problemerzeugers‘ mit der Person selbst gleichgesetzt. Denn die Schuld wird als ein Attribut der Person aber nicht als das ihres Handelns gesehen.

Eine Ausgrenzung des ‚Schuldigen‘ ist dann nicht mehr weit entfernt. Mindestens wird derjenige aber in der sozialen Rangordnung der Gruppe ganz ans untere Ende befördert; mit allen Nachteilen, die das für ihn mit sich bringt.

Mindestens jetzt wird deutlich, welchen enormen Vorteil das Suchen und Finden eines Schuldigen für die Masse der Gruppe hat: Jeder ‚Nicht-Schuldige‘ ist von der Sorge und Angst befreit, solche Nachteile für sich in der Gruppe zu erleiden. Das Problem für die Gruppe – und damit auch für jeden Einzelnen – besteht zwar vorerst noch, aber mindestens erleidet ein un-schuldiges Mitglied wenigstens keine noch ungleich größeren Nachteile innerhalb der Gruppe durch Rückstufung, Ausgrenzung oder gar Ausweisung aufgrund einer persönlichen Schuldzuweisung.

Selbst zu wissen und innerhalb der Gruppe bestätigt zu werden „Ich war es nicht! Ich habe das Problem nicht verursacht!“ ist für jeden zuallererst eine Erleichterung, die nicht nur plötzliche Existenzängste reduziert, sondern auch ein möglicherweise ins Wanken geratenes Selbstbewusstsein wieder nachhaltig stabilisiert.

Für die Masse einer Gruppe ist das Suchen nach dem Schuldigen für ein existierendes Problem also ein sozialer Prozess, der dazu dient, den initialen Schock nach Erkennen des Problems und der damit verbundenen emotionalen Ablehnung der eingetretenen Situation zu reduzieren. Die Gruppe wird dadurch wieder rational handlungsfähiger ohne limitierende Belastungen großer und breiter Angstzustände. Diese Suche nach dem Schuldigen ist sicherlich ein seit vielen Generationen lange praktiziertes soziales Gruppenverhalten, das für die Gruppe offensichtlich eine vorteilhafte soziale Strategie in bedrohlichen Situationen darstellt.

Allerdings ist damit auch gleichzeitig ein Nachteil oder eine Gefahr verbunden. Wenn nämlich der oder die Schuldigen identifiziert sind, reduziert sich besonders in Gruppen, die über lange Zeit fest etabliert sind, die Bereitschaft vieler schlagartig, sich aktiv an der Beseitigung des Problems zu beteiligen. Gerade im beruflichen Kontext ist dieses Phänomen oft zu beobachten. Solange die Schuldfrage offen ist, ist jedes Mitglied in der Sorge um die eigene Position und Stellung stark mit der Abwehr auf sich gerichteter Schuldzuweisungen engagiert. Sobald diese aber geklärt ist, gehen viele Mitglieder von Organisationen, die lange an fest etablierte Routinen gewöhnt sind, sehr schnell wieder zu ihrem Normalverhalten über, auch wenn noch gar nicht klar ist, ob und wie sich das bestehende Problem nun lösen lässt. Und insbesondere, ob die Problemlösung eine Veränderung an liebgekommenen und bestandserarbeiteten Prozessen und Strukturen erfordert.

Die ‚individualisierte‘ Schuldfrage erweist sich in solchen Konstellationen dann als bedeutender Nachteil für die gesamte Gruppe. Denn eine adäquate, nachhaltige und sinnvolle Problemlösung lastet dann oft nur auf wenigen Schultern der Führungskräfte, der Leistungsträger oder der an Veränderungen interessierten und engagierten Mitgliedern der Gruppe.

### **Damit ergeben sich drei Leitfragen:**

- Wie lässt sich die volle aktive Beteiligung aller Gruppenmitglieder nach Klärung etwaiger Schuldanteile für die Problemlösung aufrechterhalten?
- Wie lässt sich das Entstehen einer Problemsituation frühzeitig erkennen und wie kann eine Gruppe rechtzeitig gegensteuern?
- Wie lassen sich individuelle Ängste vor dem Ausmaß und den Folgen von Schuldzuweisungen reduzieren?

## Strategie zur Vermeidung von Fehlern in Organisationen

Lassen Sie uns ein kurzes Experiment betrachten, bevor wir uns der Diskussion und Erläuterung einer effektiven Strategie zur Fehlervermeidung zuwenden.

Vor ca. 30 Jahren wurde an der Yale-Universität ein einfaches Experiment mit Ratten und im Vergleich dazu mit einer Studentengruppe durchgeführt. Am Fuße eines T-förmigen Labyrinths sitzt eine Ratte und an den Enden der beiden Arme des T befindet sich jeweils eine Futterluke. Die nächste Ration Futter wird mit 60 % Wahrscheinlichkeit links und dementsprechend mit 40 % Wahrscheinlichkeit rechts angeboten. Eine Ratte lernt schnell und geht bereits nach wenigen Durchgängen konsequent nach links und erreicht damit eine Erfolgsquote von knapp 60 %.

Nun die Studenten: Da Menschen darauf konditioniert zu sein scheinen, Verluste zu vermeiden, trachteten die Studenten schnell nach einer Strategie, wie sie den Algorithmus des Zufallsgenerators herausfinden und damit die Ratte in ihrer Ausbeute übertreffen könnten. Am Ende brachten es die Studenten auf eine Erfolgsquote von 52 %! Die psychologischen Ursachen dieses Ergebnisses interessierten den jungen Psychologen Philip Tetlock derart, dass er Mitte der 80er Jahre ein groß angelegtes Experiment zur prognostischen Zuverlässigkeit von Expertenmeinungen durchführte. Er befragte 284 Politiker, Wirtschaftswissenschaftler, Journalisten und Berater zu weltpolitischen Fragen wie „Endet die Apartheid in Südafrika friedlich?“ oder „Wird es in der Sowjetunion einen Putsch gegen Gorbatschow geben?“. Die Ergebnisse waren niederschmetternd – für die vermeintlichen Experten. Ihre Vorhersagen trafen seltener zu als das statistische Mittel. Bezeichnenderweise schnitten die Experten am schlechtesten ab, die das größte Renommee hatten.

Wie ist das zu erklären?

Einfach gesagt mit nachdrücklicher Selbstüberschätzung und eklatanten Denkfehlern. Das ist jedenfalls die Schlussfolgerung von Psychologen und Wahrnehmungsforschern, die das in vielen Studien und Experimenten nachweisen konnten. Sie wissen und beschreiben seit langem, welche Fehler Menschen (Manager sind hier übrigens explizit eingeschlossen) in der Wahrnehmung und Deutung der sie umgebenden Realität mit ihren prägenden oder relevanten Aspekten machen. Psychologen beschreiben eine Reihe von Fehlern, die uns wohl allen selbst aus eigener Erfahrung bekannt sind:

## Kontrollillusion

Menschen glauben die Natur, den Zufall oder eine überkomplexe Situation beherrschen zu können. Der Vergleich mit den Ratten steht in einer Linie mit System-Lotto-Spielern, die glauben, den Zufall mit System berechnen zu können. Ebenso mit Menschen, die einen Würfelbecher umso heftiger schütteln, je höher die Zahlen sein sollen, die sie brauchen. Oder sehr gut ausgebildete Ingenieure,

die bewußt komplexe Sicherheits- und Steuerungssysteme (partiell) ausschalten, und dann bei einer unerwarteten Problemdynamik hoffnungslos überfordert sind (z.B. in Tschernobyl).

Viele Menschen (und die überdurchschnittlich Intelligenten vermutlich ganz besonders) halten das menschliche Gehirn im heutigen Computer-Zeitalter für eine gut trainierte Denk-Maschine. Sie übersehen dabei allerdings die Tatsache, dass Computer-Algorithmen mittlerweile um Dimensionen komplexer und vielschichtiger aufgebaut sind, als Gehirne jemals auch nur ein Bruchteil der Menge von Informationen, Bewertungen und Schlussfolgerungen davon in Bewusstheit handhaben könnten. Während Computer auf digitale Genauigkeit geeicht sind, ist das menschliche Gehirn evolutionär auf Einfachheit und Schnelligkeit getrimmt. Deswegen denken Menschen im Wesentlichen heuristisch.

### **Bestätigungsfehler**

Menschen führen sich sogar ‚zielsicher‘ selbst hinters Licht. So wies der Neuroforscher Kevin Dunbar nach, dass Informationen, die nicht zum aktuellen Weltbild oder der als richtig eingestuftem Deutungsvariante in einer aktuellen Situation passen, kurzerhand im präfrontalen Kortex schlicht als Fehlinformation ausgeblendet und verworfen werden. Solche Informationen hingegen, die zur aktuellen Meinung passen oder mindestens kompatibel sind, passieren den präfrontalen Filter und werden zu erinnerbaren Informationen weiterverarbeitet.

Das entspricht einem klassischen Schneeballsystem. Je mehr passende Informationen uns erreichen, desto mehr manifestiert sich die als richtig eingestufte Meinung oder Deutung. Umso mehr werden dann ‚unpassende‘ Informationen aussortiert, was die Chance einer mentalen Verifizierung weiter vermindert.

### **Attributionsfehler**

In direkter Folge des Bestätigungsfehlers entwickelt sich bei vielen Menschen oft genug der sogenannte Attributionsfehler: Denn alles, was sich auch im Nachhinein als richtig, sinnvoll oder nützlich herausstellt oder einfach nur gelingt, wird den eigenen vermeintlich überdurchschnittlichen Fähigkeiten zugeschrieben (und von einigen zum extrovertierten Selbstmarketing neigenden Charakteren auch deutlich vernehmbar in ihrer Gruppe herausgestellt). Jegliches Scheitern wird hingegen unglücklichen oder unvorhersehbaren Umständen zugeschrieben, die regelmäßig außerhalb des eigenen Handlungsspielraumes oder Einflussbereichs liegen.

### **Rückschafffehler**

Wenn dann jemand im Nachhinein doch auf eine Fehldeutung, eine falsche Schlussfolgerung oder eine sich als unrichtig herausgestellte Meinung

hingewiesen wird, neigen Menschen dazu, in der Rückschau die vergangenen Informationen und Situationen ein wenig umzudeuten. Besonders Experten und Politiker haben eine grandiose Virtuosität entwickelt, sich einen offensichtlichen Widerspruch zwischen ihrer Vorhersage und der eingetretenen Realität ‚geeignet‘ zurechtzubiegen. Immerhin stabilisiert ein solcher Rückschaufehler das eigene positive Selbstbild, auf das manche Menschen mehr als andere beruflich sehr angewiesen sind. Leider verhindert es gleichermaßen, dass jemand aus seinen offensichtlichen Fehlern tatsächlich etwas lernt.

Wenn Sie, verehrter Leser, nun noch genauer wissen möchten ...

- Warum das menschliche Gehirn evolutionär gar nicht dazu gemacht ist, wie ein Computer zu funktionieren, sondern ganz anderen Erfolgsstrategien folgt,
- Warum (vermeintliche) Wahrheiten Gift für menschliches Lernen sind und es den meisten Forschern und Menschen wie beim Kleiderkauf geht: Wenn man etwas bestimmtes sucht, findet man nichts. Aber wenn man irgendwo ziellos herumstöbert, findet man ‚zufällig‘ genau die richtigen Sachen,
- Warum eine zur Doktrin erhobene Fehlerlosigkeit in menschlichen Gruppen gefährlich und geradezu kontra- nämlich fehlerproduktiv ist,
- Warum die evolutionäre Entwicklung des Menschen ohne die Ausprägung von ‚fehlerbehafteter‘ Vielfalt gar nicht hätte gelingen können,
- Und vor allem: Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für ein innovatives und erfolgreiches Führungshandeln von Führungskräften im beruflichen Kontext, die in ihrem Verantwortungsbereich die Fehlerquote effektiv und nicht nur den (die) diesbezüglichen KPI senken wollen,

dann melden Sie sich für das Seminar

**„Effektive Fehlervermeidung reduziert ‚Schwarze Peter‘ Verluste!“**

an. Genauere Informationen dazu erhalten Sie vom Autor auf Anfrage.

## Fazit

Wenn Gruppen sich mit einem ernsthaften oder bedrohlichen Problem konfrontiert sehen, dann scheint die schnelle Suche nach einem Schuldigen ein Ausdruck der kollektiven Abwehrreaktion zu sein, weil die Gruppe mindestens emotional nicht bereit ist das drohende Unheil zu akzeptieren. Die Schuldzuweisung an einen identifizierten Verursacher des Problems kann somit als erster Bewältigungsschritt angesehen werden, das akut gewordene Problem mehrheitlich überhaupt mental und rational anzunehmen. Dies scheint noch durch eine in der Gruppenöffentlichkeit vollzogene soziale Sanktionierung des Schuldigen unterstützt zu werden.

Vollkommen unabhängig davon ist jedoch die Frage, ob die Gruppe in einem zweiten Bewältigungsschritt eine nachhaltige Lösung für das Problem finden und umsetzen kann. Die Problemlösefähigkeit der Gruppe ist maßgeblich davon abhängig, wie offen in der Gruppe mit Abweichungen von Erwartungen und mit Fehlern umgegangen wird. Wenn Abweichungen und Fehler aus übergroßer Angst vor Schuldzuweisungen mit großen angenommenen individuellen Nachteilen als soziale Norm im Bewusstsein verankert sind, dann werden Fehler im Alltag der Gruppe eher tabuisiert. Eine solche Norm reduziert damit die Fähigkeit und das Potenzial der Gruppe, frühzeitig auf Abweichungen und Fehler zu reagieren und somit das Ausmaß von Problemen früh genug einzudämmen bzw. Lösungen dafür zu finden. Außerdem sinkt die gemeinsame Fähigkeit, aus Fehlern zu lernen, vielfältige und differenzierte Abwehr- oder Vermeidungsstrategien zu entwickeln oder durch vielfältige Handlungsoptionen schnell und breit auf sich abzeichnende Probleme reagieren zu können.

Betrachtet man das Führungsverhalten von Managern (und das in etablierten Führungsseminaren gelehrt Wissen und die methodischen Empfehlungen) vor dem Hintergrund der Forschungsergebnisse der Sozialpsychologie, dann ergibt sich zwischen dem tradierten und dominierendem Führungsverhalten und einem innovativen und sozialpsychologisch effektivem Führungsverhalten, wie mit Fehlern umgegangen wird, ein bemerkenswertes Delta.

Mit freundlichem Gruß

Wolfgang Träger

Quelle: Jürgen Schaefer, aus GEO 03/2012