

# Von Mitmenschen lernen - 12 Regeln von Karl R. Popper<sup>1</sup>

Prof. Dr. Ulrich Seidenberg

Zwei Gründe waren dafür bestimmend, ein Thema zu wählen, das Lernen in den Mittelpunkt stellt. Erstens haben Sie, die Sie hier heute Ihre Diplommurkunden in Empfang nehmen, mit dem erfolgreichen Abschluß Ihres Studiums ja keineswegs "ausgelernt" (ein Begriff übrigens, der ausschließlich mit einer Negation verwendet werden sollte). Vielmehr beginnt für Sie mit dem Übergang in das Berufsleben eine neue Phase des Lernens in einem veränderten sozialen Umfeld und mit anderen, d. h. spezifischen, auf den Einzelfall bezogenen Lerninhalten. Zweitens verstehen sich die Unternehmen, in die Sie eintreten werden, zunehmend als lernende Organisationen. Die inhaltlichen Vorstellungen, die damit verbunden werden, sind so vielfältig wie die Unternehmen, die sich dazu bekennen. Was in der Praxis unter einem "lernenden Unternehmen" verstanden werden *kann*, sei beispielhaft am Leitbild der Siemens AG demonstriert. Dort finden sich unter der Überschrift "Durch Lernen werden wir immer besser" die folgenden Ausführungen:

"Wir messen uns an den Besten der Welt. Jeder von uns arbeitet daran, ständig zu lernen. Wir suchen und geben offenes Feedback und lernen auch aus Fehlern. Schneller als andere erkennen wir neue Chancen und richten Lösungen, Organisation und Verhalten daran aus. Wir schaffen ein internationales Netzwerk von Wissen, in dem jeder gibt und nimmt."<sup>2</sup>

Selbstverständlich stellt ein Leitbild keine Beschreibung der Realität dar (auch wenn die sprachliche Form diesen Eindruck erweckt); aber es gibt eine Richtung vor.

Auf wissenschaftlicher Basis wurden bereits in den sechziger und siebziger Jahren, zur Blütezeit der kybernetisch orientierten Betriebswirtschaftslehre, erste konkrete Vorstellungen von lernenden Systemen und lernender Organisation entwickelt. Seit einiger Zeit hat das Interesse am lernenden Unternehmen vor allem aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive stark zugenommen. Leider scheint mit der wachsenden Zahl der Publikationen nur die Anzahl unterschiedlicher Definitionen<sup>3</sup> Schritt zu halten, nicht aber die konzeptionelle Klarheit. Unter anderem ist das Zusammenspiel zwischen organisationalem

---

<sup>1</sup> Vortrag anlässlich der Diplomverleihung des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Universität - GH Siegen am 5. November 1998.

<sup>2</sup> Siemens AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 97, S. 4.

<sup>3</sup> Vgl. den Überblick bei Garvin, D. A.: Das lernende Unternehmen I: Nicht schöne Worte - Taten zählen, in: Harvard Business Manager, 43 (1994) 1, S. 75.

und individuellem Lernen noch immer nicht befriedigend geklärt. Doch läßt sich auf jeden Fall feststellen, daß das Lernen eines Unternehmens das Lernen *im* Unternehmen, d. h. das Lernen handelnder Personen, voraussetzt. Zu einem wesentlichen Teil ist menschliches Lernen eine soziale Veranstaltung und beruht somit auf Kommunikation. Auf diesen kommunikativen Aspekt des Lernens möchte ich mich im folgenden konzentrieren.

Es stellt sich also die Frage, wie die Bedingungen des Informationsaustauschs zwischen Menschen beschaffen sein sollten, damit Lernen nicht nur zustande kommt, sondern auch möglichst effizient ablaufen kann. Quasi als Kronzeugen oder Paten für meinen Vortrag habe ich den Philosophen und sicherlich prominentesten Vertreter des Kritischen Rationalismus Karl Raimund Popper gewählt. Mit Kritischem Rationalismus wird eine Einstellung bezeichnet, die das bewußte Lernen aus Fehlern und das bewußte Lernen durch dauernde Fehlerkorrektur verfolgt. Poppers - so wörtlich - "Rechte und Pflichten derer, die von ihren Mitmenschen lernen wollen"<sup>4</sup> möchte ich vorstellen und insbesondere unter dem Aspekt der Anwendung in der Unternehmenspraxis interpretieren.

Lassen Sie mich zuvor in aller Kürze einige biographische Eckdaten Poppers aufzeigen.<sup>5</sup> Karl Popper wurde 1902 in Wien geboren. Er erlernte das Tischlerhandwerk, studierte u. a. Psychologie, Mathematik und Physik und unterrichtete mehrere Jahre lang im Schuldienst. 1937 emigrierte Popper und wurde Dozent für Philosophie an der Universität von Canterbury in Neuseeland. Seit 1946 war er Professor an der Universität London, und 1965 wurde er von der britischen Königin geadelt. Sir Karl Popper starb im Herbst 1994 in der Nähe von London. Sein wohl bekanntestes Werk ist die "Logik der Forschung"<sup>6</sup>, die 1934 erschien. Der Untertitel der 1. Aufl. - "Zur Erkenntnislehre der modernen Naturwissenschaft" - umschreibt die ursprüngliche Intention des Buches. Die "kritische Methode" von schrittweisem Versuch und Irrtum (bzw. Vermutungen und Widerlegungen), die Popper dort herausgearbeitet hat, wurde von ihm später auf die Sozialwissenschaften übertragen. In den Wirtschaftswissenschaften ist das Buch zeitweise - so möchte ich behaupten - häufiger zitiert als tatsächlich beachtet worden.

Die 12 Regeln können als ein Beitrag zur Lernkultur verstanden werden. Sie basieren auf den methodologischen Auffassungen, die Popper in seinem umfangreichen wissenschaftstheoretischen und sozialphilosophischen Werk entwickelt hat. Die Regeln stellen eine Auswahl von Kernaussagen dar, die gewissermaßen für den Alltagsgebrauch ver-

---

<sup>4</sup> Popper, K. R.: Rechte und Pflichten derer, die von ihren Mitmenschen lernen wollen, in: Aufklärung und Kritik, 1 (1994) 1, S. 119.

<sup>5</sup> Zu biographischen Einzelheiten vgl. Popper, K. R.: Ausgangspunkte, 3. Aufl., Hamburg 1995.

<sup>6</sup> Popper, K. R.: Logik der Forschung, 1. Aufl., Wien 1935 (im Herbst 1934 erschienen), 10. Aufl., Tübingen 1994.

einfacht wurden und damit auch im Management anwendbar sind. Bitte betrachten Sie die Regeln nicht als dogmatische Vorschriften, sondern als normative Vorschläge, die sich rational diskutieren lassen und die man akzeptieren kann oder auch nicht. Veröffentlicht wurden sie in der ersten Ausgabe der 1994 gegründeten Zeitschrift "Aufklärung und Kritik", für deren Mitherausgeberschaft man Popper gewinnen wollte; er lehnte jedoch aus Zeitmangel ab. Die 12 Thesen präsentiere ich Ihnen als wörtliche Zitate<sup>7</sup>; für deren möglicherweise etwas eigenwillige Interpretation bitte ich allein mich verantwortlich zu machen.<sup>8</sup>

Regel Nr. 1 - *"Jeder Mensch hat das Recht auf die wohlwollendste Auslegung seiner Worte."* - ist ein Appell an Toleranz und Offenheit, und sie weist auf die große Bedeutung hin, die das Verstehen anderer für das eigene Lernen hat. Sich auf Ideen und Verhaltensweisen unserer Mitmenschen einzulassen, ist eine Voraussetzung für Lernen, und unbegründetes Mißtrauen verhindert dies. Wer beispielsweise hinter dem Kooperationsangebot eines Wettbewerbers nur einen schmutzigen Trick sieht, der die eigene Marktposition schwächen soll, begibt sich sämtlicher Chancen, die das Angebot enthalten kann. Popper fordert von uns keineswegs unkritische Naivität oder übermenschliche moralische Qualitäten, sondern sagt lediglich: "Respektiere die Rechte anderer, und Du wirst selbst davon profitieren." Ich komme auf diese reziproke Sichtweise zurück, wenn ich auf den Stellenwert von Kritik für das Lernen eingehe.

Die zweite Regel - *"Wer andere zu verstehen sucht, dem soll niemand unterstellen, er billige schon deshalb deren Verhalten."* - hebt die überaus wichtige Unterscheidung zwischen der moralischen Bewertung von Verhaltensweisen einerseits und wertfreier Analyse andererseits hervor. Wer beispielsweise die Gründe für eine Fehlentscheidung untersucht, kann daraus für künftige Entscheidungen lernen, ohne die Fehlentscheidung zu rechtfertigen. Es wird lediglich hervorgehoben, daß unser Bild von einem Sachverhalt unvollständig bleibt, wenn wir ihn nicht auch aus der Perspektive anderer betrachten. In nahezu jedem Unternehmen lassen sich fehlendes Engagement von Mitarbeitern, Schlechtleistungen und hohe Fehlzeiten beobachten. Sogar dolose Handlungen wie Unterschlagung und Diebstahl, bis hin zu Werkspionage und Sabotage sind Phänomene, die häufiger auftreten als gemeinhin eingeräumt wird. Vorgesetzte reagieren nicht selten mit moralischer Entrüstung und versuchen solche Probleme mit Sanktionen und Sanktionsandrohungen in den Griff zu bekommen. Im lernenden Unternehmen dagegen wird

---

<sup>7</sup> Quelle für alle 12 Regeln: Popper, K. R.: Rechte und Pflichten derer, die von ihren Mitmenschen lernen wollen, in: Aufklärung und Kritik, 1 (1994) 1, S. 119.

<sup>8</sup> Ohne seine Verantwortung abwälzen zu wollen, bekennt der Verfasser, an der einen oder anderen Stelle von Müller-Merbachs "Philosophie-Splittern für das Management" Nr. 35 inspiriert worden zu sein (vgl.

Fehlverhalten zunächst als ein Symptom begriffen, dem die Suche nach den Ursachen folgen muß. Möglicherweise lassen sich diese Ursachen von den Verantwortlichen beeinflussen mit dem Ziel, Konsequenzen für die Zukunft abzuleiten. Versucht ein Manager zu verstehen, warum Fehlverhalten in seinem Verantwortungsbereich zustande gekommen ist, dann bedeutet das ja nicht, daß er das Verhalten entschuldigt, sondern daß er nach den Schwächen in "seinem" Organisations-, Führungs- und Sicherheitssystem sucht, um sie zu beheben. Hat man es etwa dem Mitarbeiter wegen fehlender Sicherheitsvorkehrungen allzu "leicht gemacht", einen Diebstahl zu begehen? Wodurch ist der Datenverarbeitungsexperte, der einen wichtigen Computer mit Viren präpariert hat, in eine Situation gekommen, in der er "nichts mehr zu verlieren" hatte? usw.

*"Zum Recht ausreden zu dürfen, gehört die Pflicht, sich kurz zu fassen."* Regel 3 ist weit hin akzeptiert und eigentlich trivial. Sie verdient deswegen hervorgehoben zu werden, weil so häufig daran erinnert werden muß, sie auch zu beachten. Wer kennt sie nicht, die Vorsitzenden und Mitglieder von Arbeitsgruppen, Ausschüssen, Kommissionen usw., die endlose Monologe halten und nicht "zur Sache kommen", ja denen es - so gewinnt man gelegentlich den Eindruck - auch gar nicht um die Sache, sondern um Selbstdarstellung geht. Wer andere nicht zu Wort kommen läßt, strapaziert nicht nur die knappe Ressource Zeit seiner Mitmenschen, sondern demonstriert damit zugleich, daß er an deren Meinung nicht interessiert ist, folglich auch nichts lernen will. Es ist sicherlich kein Zufall, daß dieses Phänomen typisch zu sein scheint für autoritäre und diktatorische Führungssysteme. So wird über den kubanischen Diktator Castro berichtet, er habe 1997 eine sechs Stunden und 43 Minuten dauernde Parteitage spreche gehalten,<sup>9</sup> eine beachtliche physische Leistung!

Regel Nr. 4 lautet: *"Jeder soll im voraus sagen, unter welchen Umständen er bereit wäre, sich überzeugen zu lassen."* Sie setzt die grundsätzliche Bereitschaft der Kommunikationspartner, sich überzeugen zu lassen, bereits voraus und enthält damit eine klare Absage an jeden Dogmatismus. Sehr deutlich scheinen Poppers Konzept der Falsifikationsversuche und sein Verständnis von Lernen als Revision vorhandener Vorstellungen durch. Nach dieser Auffassung ist Lernen keine bloße Anhäufung von Wissen, sondern stets wird vorhandenes Wissen durch neues ersetzt. Lernen bedeutet demnach zugleich Verlernen. Wer nicht bereit ist, seine Meinung in Frage stellen zu lassen und alte Überzeugungen im Licht neuerer Erkenntnisse aufzugeben, ist nicht bereit zu lernen. Auseinandersetzungen etwa, in denen alle beteiligten Seiten vorab erklären, sie würden unter

---

Müller-Merbach, H.: Mitmenschen verstehen, um von ihnen zu lernen - zwölf Regeln von Sir Karl Popper, in: *technologie & management*, 44 (1995) 4, S. 188 - 193).

<sup>9</sup> Vgl. Rosenberg, T.: Am liebsten hören sie sich selber reden - Warum Autokraten so weitschweifig sind, in: *Die Zeit*, Nr. 45 v. 31.10.1997, S. 8.

keinen Umständen von ihrem Standpunkt abrücken, sind Zeitverschwendung und müssen durch Schlichtung oder das "Machtwort" einer hierarchisch übergeordneten Instanz beendet werden.

Die folgenden beiden Regeln ergänzen sich. In Regel 5 geht es um das Verstandenwerden, in Regel 6 um das Verstehen. Sie lauten: *"Wie immer man die Worte wählt, ist nicht sehr wichtig; es kommt darauf an, verstanden zu werden."* und *"Man soll niemanden beim Wort nehmen, wohl aber das ernstnehmen, was er gemeint hat."* Sich verständlich zu machen bedeutet stets, sich auf seine Kommunikationspartner einzustellen. Eine Arbeitsanweisung oder eine Sicherheitsvorschrift, die nicht in der Sprache derjenigen abgefaßt wurde, an die sie gerichtet ist, bleibt im günstigsten Fall nutzlos und richtet im schlimmsten Fall Schaden an. Darüber hinaus ist das Verhältnis von Form und Inhalt schriftlicher Berichte angesprochen. Die Wortwahl als formale Komponente ist lediglich Mittel zum Transport des Inhalts. Ein sprachlich überfeinerter Bericht trägt nichts zur besseren Erfüllung des Informationszwecks bei, seine Erstellung hat aber auf jeden Fall mehr Zeit als nötig in Anspruch genommen.

Die sechste Regel klingt wie eine Verallgemeinerung des § 133 des Bürgerlichen Gesetzbuches; dort heißt es: "Bei der Auslegung einer Willenserklärung ist der wirkliche Wille zu erforschen und nicht an dem buchstäblichen Sinne des Ausdrucks zu haften." - Im übrigen tragen Akademiker eine besondere Verantwortung und sollten Nachsicht üben, wenn es darum geht, das Gemeinte aus dem geschriebenen oder gesprochenen Wort von Mitmenschen zu extrahieren, die weniger sprachgewandt sind als sie selbst.

Nur ganz knapp kommentieren möchte ich die siebte Regel: *"Es soll nie um Worte gestritten werden, - allenfalls um die Probleme, die dahinter stehen."* Der Streit um Worte, einzelne Formulierungen und Definitionen, so Poppers Credo, ist fruchtlos, da er zu keinem Erkenntniszuwachs führt. Anders verhält es sich mit einer rationalen Auseinandersetzung über sachliche Probleme, aus der die Beteiligten voneinander lernen können, wenn sie entsprechend Regel Nr. 4 dazu bereit sind.

Ich komme nun zu den Regeln 8 bis 12. Deren Gemeinsamkeit besteht darin, daß die Kritik im Mittelpunkt steht. Kritik hat häufig einen negativen Beigeschmack, wird empfunden als etwas, das Ärger erzeugt und bedrohlich wirkt. Kurzum: Kritik steht für "schlechte Nachrichten". Zwar muß der Überbringer einer sog. schlechten Nachricht heutzutage nicht mehr um seine physische Existenz fürchten, aber für einen Karriereknick kann ein allzu offenes Wort immer noch reichen. Genau die entgegengesetzte Bedeutung besitzt Kritik im Rahmen der kritischen Methode: Kritik wird als wertvoll erkannt, weil sie die Korrektur

unserer Vorurteile und Irrtümer ermöglicht und damit eine Voraussetzung für Lernen ist. In diesem Sinne sind die sog. schlechten Nachrichten *gute* Nachrichten; das Attribut "schlecht" bezieht sich also nicht auf die Nachricht selbst, sondern auf den kritikwürdigen Sachverhalt, den sie abbildet.

Warum aber ist qualifizierte Kritik so selten? Betrachtet man das Verhältnis zwischen einem potentiellen Kritiker und dem potentiellen Kritikempfänger, so zeigt sich, daß zwischen beiden eine asymmetrische Informationsverteilung vorliegt. Ohne ein Informationsgefälle käme ein Lerneffekt gar nicht zustande. Mit einer noch nicht geäußerten Kritik verfügt also der Kritiker über eine Information, die der zu Kritisierende regelmäßig nicht besitzt, die aber nützlich für ihn ist oder zumindest sein kann. Bei rationalem Verhalten müßte das Interesse des potentiellen Kritiknehmers darauf gerichtet sein, Kenntnis von der Existenz und dem Inhalt der Kritik zu erhalten. Allerdings sind mit dieser Kenntnisnahme Risiken verbunden: Ist die Kritik vielleicht verletzend? Stellt sie mich bloß oder kann sie in anderer Weise schaden? Für den *Kritiker* stellt sich die Situation so dar, daß er vor der Entscheidung steht, eine Kritik entweder an den "richtigen" Adressaten weiterzugeben oder sie zurückzuhalten oder sie anderweitig zu verwerten (z. B. einem Dritten gegen Bezahlung anzubieten bzw. auch nur damit zu drohen). Das Hauptmotiv für Kritikzurückhaltung ist natürlich die Befürchtung, Nachteile für eine Kritikäußerung zu erleiden. Nur wenn der Kritiker seine Kritik an denjenigen, den sie angeht, weitergibt, kann sie ihre positive Wirkung entfalten. Verwertung zu Lasten des Kritisierten ist ein klarer Fall von moral hazard, und bei Kritikzurückhaltung decken sich die Bestrebungen beider Seiten, ihr jeweiliges Risiko zu reduzieren. Berücksichtigt man zusätzlich das Unternehmensinteresse, so wirkt Kritikzurückhaltung wie ein stillschweigender Kontrakt zwischen potentielltem Kritikgeber und -nehmer zum Nachteil des Unternehmens. Dies zeigt, wie wichtig es ist, unternehmensintern erstens eine institutionelle Absicherung von Kritik, die die Risiken für die Beteiligten reduziert, und zweitens ein Anreizsystem zu schaffen, das wertvolle Kritik belohnt. Ein Beispiel für ein solches System materieller und ggf. immaterieller Anreize ist das Betriebliche Vorschlagswesen.

Kritik findet in Unternehmen insbesondere in Form von Überwachungshandlungen, d. h. Kontrollen und Revisionen statt. Während beispielsweise eine Qualitätskontrolle einzelne Produkte auf Fehler untersucht, nimmt ein Qualitätsaudit das gesamte System der Qualitätssicherung kritisch unter die Lupe. In beiden Fällen werden Rückkopplungen im Sinne des Regelkreismodells eingeleitet; ohne Feedback ist Lernen unmöglich. Kritik an einem Ist-Zustand setzt eine Vergleichsinformation voraus, die als Norm oder Standard fun-

giert.<sup>10</sup> Beim Benchmarking, der methodischen Weiterentwicklung des altbekannten Betriebsvergleichs mit dem Ziel, von anderen zu lernen, wird der Vergleich mit den jeweils besten Praktiken gesucht. Unternehmen können sich betriebsinterner und -externer Kritik bedienen. Ein Beispiel für den Fremdbezug der Dienstleistung Kritik ist die Beauftragung eines Unternehmensberaters.

*"Kritik muß immer konkret sein."* fordert Regel 8. Daß pauschale Kritik, der sog. Rundumschlag, und bloßes Meckern nicht hilfreich sind, pflegen Unternehmen beispielsweise in ihren Regelungen zum Betrieblichen Vorschlagswesen zu berücksichtigen. Dort wird als eine der Anforderungen an Verbesserungsvorschläge (neben Konstruktivität, nutzbringender Neuerung und dem Tatbestand der Sonderleistung) eben auch die konkrete Beschreibung dessen, was verbesserungsbedürftig ist, verlangt. Meines Erachtens hat betriebliche Kritik vor allem die folgenden vier aus der Logistik bekannten Anforderungen zu erfüllen: Kritik sollte geübt werden 1. in der richtigen Menge, d. h. wohl dosiert (insbesondere nicht vernichtend), 2. in der richtigen Qualität (also sachlich, höflich, konstruktiv, nicht beckmesserisch), 3. zum richtigen Zeitpunkt und 4. am richtigen Ort. Auch auf die Gefahr hin, daß hier *nicht* der richtige Ort und jetzt *nicht* der richtige Zeitpunkt ist, sei selbstkritisch gefragt, wie es denn um das Vorschlagswesen der Uni Siegen bestellt ist? Läßt dessen Nichtexistenz den Schluß zu, daß es nichts mehr zu verbessern gibt? "Don't bite my finger, look where I'm pointing."<sup>11</sup>

Ich beeile mich zur neunten Regel überzuleiten: *"Niemand ist ernstzunehmen, der sich gegen Kritik unangreifbar gemacht, also 'immunisiert' hat."* Weil Kritik vordergründig als störend oder als in anderer Weise unangenehm empfunden wird, arbeiten Menschen und Unternehmen mit Immunisierungstaktiken, um sich vor Kritik zu "schützen". In meinem Manuskript ist "schützen" in Anführungszeichen gesetzt, denn solche Immunisierungsversuche funktionieren genauso wie Importbeschränkungen, mit denen Volkswirtschaften unerwünschten Wettbewerb abwehren wollen, nämlich langfristig gar nicht oder nur unter Inkaufnahme schwerwiegender Nachteile. Unabhängig davon, worin im Einzelfall die Ursachen und Motive für Immunisierung bestehen mögen, ob Bequemlichkeit, Unsicherheit oder Arroganz, der Zweck ist stets der gleiche, nämlich zu vermeiden, die eigenen Überzeugungen, Handlungsweisen usw. auf den Prüfstand stellen zu müssen.

Wie vielfältig Immunisierung gegen Kritik aussehen kann, sei an einigen Beispielen illustriert. Besonders wirksam ist es, sich auf Autoritäten zu berufen, also z. B. auf die Ge-

---

<sup>10</sup> Zu Einzelheiten vgl. Seidenberg, U.: Auslöseinformationen im organisatorischen Gestaltungsprozeß - Voraussetzung einer flexiblen Organisation, Frankfurt a. M. usw. 1989, S. 211 ff.

<sup>11</sup> Der Urheber des Zitats ist dem Verfasser nicht bekannt.

schäftsleitung, die ja der gleichen Ansicht sei (auch wenn das gar nicht stimmt), oder auf tatsächliches oder eingebildetes Expertentum, das auf Außenstehende abschreckend wirken soll. Auch der Hinweis, daß etwa der als besonders kompetent angesehene Wettbewerber A mit einer bestimmten Software arbeite, kann schon genügen, deren Vorteilhaftigkeit für den eigenen Betrieb nicht mehr in Zweifel zu ziehen. Eine andere Taktik ist die Tabuisierung, die mit offenen oder verdeckten Kritikverböten arbeitet. So sind überlieferte Unternehmensgrundsätze, zumal die des Firmengründers, mitunter geradezu sakrosankt. Ein weiteres Immunisierungsprinzip versucht dem Kritiker "den Wind aus den Segeln zu nehmen". Eine Ausprägung dieses Prinzips funktioniert in der Weise, daß der Kritisierte erklärt, der betreffende Sachverhalt sei völlig unstrittig, man habe nur noch keine Gelegenheit gehabt, die Sache in Ordnung zu bringen. - Aus Zeitgründen lasse ich die Liste der Immunisierungsbeispiele hier enden.

Ist die soeben vorgestellte Regel 9 an den potentiellen Empfänger von Kritik gerichtet, so wendet sich Regel Nr. 10 hauptsächlich an den Kritiker; sie lautet: *"Man soll einen Unterschied machen zwischen Polemik, die das Gesagte umdeutet, und Kritik, die den anderen zu verstehen sucht."* Nicht in jedem Fall ist Polemik kontraproduktiv. Bewußt eingesetzt, kann eine Übertreibung dazu beitragen, den Kern einer Argumentation freizulegen. Zuweilen bedarf es auch einer Provokation, um sonst taube Ohren überhaupt erst für Kritik zu sensibilisieren. Andererseits ruft überzogene Kritik bei empfindlichen Adressaten schnell Immunisierungsversuche hervor. Grundsätzlich kann Kritik ihre konstruktive Wirkung am besten entfalten, wenn sie angemessen und redlich ist. Der Kritiker hat erstens zu beachten, daß der Zweck der Kritik nicht jedes Mittel der Auseinandersetzung rechtfertigt, und zweitens, daß der Kritisierte nicht Opfer, sondern Nutznießer der Kritik sein soll. Auch wenn in Regel 10 lediglich die Umdeutung von Argumenten angesprochen wird, läßt sich die Aussage ohne weiteres auf Handlungen und Unterlassungen verallgemeinern.

Regel 11 behandelt die Einstellung des Kritikempfängers zur Kritik: *"Kritik soll man nicht ablehnen, auch nicht nur ertragen, sondern man soll sie suchen."* Die schärfste Form der Ablehnung von Kritik besteht wohl in dem Versuch, den Kritiker als Person zu diskreditieren und zu bekämpfen. Solche Maßnahmen gehen über eine Immunisierung hinaus. Gelingt es beispielsweise, einen innerbetrieblichen Kritiker als Querulanten abzustempeln oder als unerfahren oder nicht glaubwürdig zu apostrophieren, haben seine sachlichen Argumente keine Chance mehr, Gehör zu finden. Unsichere und kritikungewohnte Führungskräfte konstruieren aus sachlicher Kritik schnell ein Loyalitätsproblem. Geradezu ein Kampfbegriff mit immunisierender Stoßrichtung ist der des "Nestbeschmutzers". Seine Verwendung drängt den Kritiker nicht nur ins moralische Abseits, sondern unterstellt zudem, daß sich ohne seine Kritik noch alles in bester Ordnung befinden würde. Da nun die



Kritik als das eigentliche Übel identifiziert ist, erübrigt sich denn auch eine Untersuchung des Sachverhalts, der den Anlaß zur Kritik gegeben hatte.

Daß viele Führungskräfte nicht einmal die zweite Stufe des aufgeklärten Kritiknehmers, nämlich Kritik nur zu ertragen, erreichen, liegt häufig an übertriebener Eitelkeit. Dazu sei Reinhard Mohn, der langjährige Vorstands- und Aufsichtsratsvorsitzende von Bertelsmann, zitiert:

"Der eitle Manager ist leicht verletzlich. Schon eine nach seiner Meinung unzureichende Beachtung irritiert ihn maßlos. Seine Angst vor einem Mißerfolg ist übersteigert. Tritt dieser einmal ein, so wird er alles tun, um sein Gesicht nicht zu verlieren, bis hin zur unkorrekten Darstellung der Geschehnisse. Selbst berechtigte Kritik kann er nicht akzeptieren und empfindet sie als persönlichen Angriff. Allen Gerüchten geht er nach und hält für ganz wichtig, 'was die Leute sagen'. Entspricht seine Beurteilung nicht seinen Vorstellungen, so deprimiert ihn das über alle Maßen. Als Konsequenz flüchtet er sich nicht selten in die Isolierung und verschließt sich jeder Kritik. Am Ende wagt niemand mehr, ihm noch zu widersprechen. Seine Untergebenen wissen, daß ihr Rat weder erwünscht ist noch akzeptiert wird und daß Widerspruch für sie eine persönliche Gefahr bedeutet. So ist schließlich dieser Manager nur noch von 'Ja-Sagern' und Schmeichlern umgeben."<sup>12</sup>

Man könnte den resultierenden Realitätsverlust als lediglich persönliches Problem des eitlen Managers einstufen, wären da nicht die negativen Folgen für das Unternehmen.

Die höchste Stufe kritischer Rationalität ist mit der aktiven Kritiksuche erreicht; diese läßt sich durch Institutionalisierung unterstützen. Schon absolute Herrscher früherer Jahrhunderte, die den Nutzen von Kritik erkannt hatten, schufen die Institution des Hofnarren. Dieser übte wegen der sozialen Statusdifferenz keine offene Kritik, sondern mußte sich einer ritualisierten Form bedienen, die gekennzeichnet war durch Tarnung, spaßige Verstellung und die Beschränkung auf Andeutungen. Einer Kritik von Mitarbeitern an ihren Vorgesetzten steht auch heutzutage der Hierarchieunterschied im Weg. Dieser kann zumindest ansatzweise überwunden werden, wenn die Beurteilung von Vorgesetzten institutionalisiert und akzeptierten Regeln unterworfen wird. Erst einige wenige Unternehmen, die den Anspruch zu lernen ernst nehmen, praktizieren die Vorgesetztenbeurteilung, wie z. B. Arthur Andersen (dort wird sie als "Bottom up-Beurteilung" bezeichnet).

Eine weitere Möglichkeit der institutionalisierten Kritiksuche stellt das im japanischen Management praktizierte Kaizen dar. In Deutschland ist es unter der Bezeichnung "kontinuierlicher Verbesserungsprozeß" (KVP) bekannt geworden. Vergleicht man die Kurzdefinition "KAIZEN heißt ständige Verbesserung, in die Führungskräfte wie Mitarbeiter einbe-

---

<sup>12</sup> Mohn, R.: Schaumschläger im Vorstandssessel - Der Faktor Eitelkeit im Leben des Managers, in: Die Zeit, Nr. 1 v. 27.12.1985, S. 28.

zogen sind"<sup>13</sup> mit der Charakterisierung der kritischen Methode, so verblüffen die Gemeinsamkeiten, die bei näherer Betrachtung beider Konzepte sogar noch größer werden.

Die Erkenntnis, daß man von seinen *Kunden* lernen kann, indem man ihre Kritik herausfordert, scheint bei kleinen und Kleinst-Unternehmen gelegentlich stärker ausgeprägt zu sein als bei mittleren und großen. Vor geraumer Zeit ist mir in einem typischen "Tante-Emma-Laden" ein vom Inhaber offensichtlich selbst angefertigtes Schild aufgefallen, das an der altertümlichen Zeigerwaage befestigt war. Auf diesem Schild stand in sorgfältig gemalten Lettern:

"Sind Sie zufrieden, sagen Sie es anderen.  
Sind Sie es nicht, bitte sagen Sie es mir."

Von Beschwerdemanagement und Kundenzufriedenheit versteht der zitierte Ladeninhaber - auch wenn ihm diese Bezeichnungen fremd sein mögen - mehr als manch ein Mitarbeiter oder Manager eines größeren Unternehmens, der hin und wieder vergißt, daß er letztlich den Kunden seines Unternehmens den eigenen Arbeitsplatz verdankt.

Mit der folgenden Regel ist das Dutzend komplett: *"Jede Kritik ist ernstzunehmen, selbst die in böser Absicht vorgebrachte; denn die Entdeckung eines Fehlers kann uns nur nützlich sein."* Popper weist darauf hin, daß uns die Motive des Kritikers ziemlich gleichgültig sein können, wenn wir von einer Kritik profitieren wollen. Hier schließt sich der Kreis der oben angesprochenen reziproken Betrachtungsweise. Selbst wenn Boshaftigkeit der einzige Beweggrund sein sollte, der einen Kritiker umtreibt, so mag das zwar dessen Armlosigkeit beweisen, es sagt aber nicht ohne weiteres etwas über die Qualität der Kritik aus. Diese kann trotzdem einen sachlichen Kern enthalten und berechtigt sein. Jeder Fehler, der durch Kritik aufgedeckt und vor dem Vertuschen bewahrt wird, beinhaltet die Chance, zu lernen. Auf die hilfreiche Funktion von Fehlern spielt auch der folgende Ausspruch an, der dem IBM-Gründer Thomas Watson zugeschrieben wird: "Wenn du Erfolg haben willst, verdopple deine Fehlerquote."

Damit, meine Damen und Herren, sind alle 12 Regeln des Lernens nach der kritischen Methode vorgestellt. Ich hoffe, ich habe nicht zu stark gegen Regel Nr. 3 - die Pflicht, sich kurz zu fassen - verstoßen; jedenfalls danke ich Ihnen, daß Sie mich haben ausreden lassen.

---

<sup>13</sup> Imai, M.: KAIZEN, 11. Aufl., München 1993, S. 23.

## Literatur

- Garvin, D. A.:* Das lernende Unternehmen I: Nicht schöne Worte - Taten zählen, in: Harvard Business Manager, 43 (1994) 1, S. 74-85
- Imai, M.:* KAIZEN, 11. Aufl., München 1993
- Mohn, R.:* Schaumschläger im Vorstandssessel - Der Faktor Eitelkeit im Leben des Managers, in: Die Zeit, Nr. 1 v. 27.12.1985, S. 28
- Müller-Merbach, H.:* Mitmenschen verstehen, um von ihnen zu lernen - zwölf Regeln von Sir Karl Popper, in: technologie & management, 44 (1995) 4, S. 188 - 193
- Popper, K. R.:* Logik der Forschung, 10. Aufl., Tübingen 1994
- Popper, K. R.:* Rechte und Pflichten derer, die von ihren Mitmenschen lernen wollen, in: Aufklärung und Kritik, 1 (1994) 1, S. 119
- Popper, K. R.:* Ausgangspunkte, 3. Aufl., Hamburg 1995
- Rosenberg, T.:* Am liebsten hören sie sich selber reden - Warum Autokraten so weit-schweifig sind, in: Die Zeit, Nr. 45 v. 31.10.1997, S. 8
- Seidenberg, U.:* Auslöseinformationen im organisatorischen Gestaltungsprozeß - Voraussetzung einer flexiblen Organisation, Frankfurt a. M. usw. 1989
- Siemens AG (Hrsg.):* Geschäftsbericht 97

## **Von Mitmenschen lernen - 12 Regeln von Karl R. Popper**

1. Jeder Mensch hat das Recht auf die wohlwollendste Auslegung seiner Worte.
2. Wer andere zu verstehen sucht, dem soll niemand unterstellen, er billige schon deshalb deren Verhalten.
3. Zum Recht ausreden zu dürfen, gehört die Pflicht, sich kurz zu fassen.
4. Jeder soll im voraus sagen, unter welchen Umständen er bereit wäre, sich überzeugen zu lassen.
5. Wie immer man die Worte wählt, ist nicht sehr wichtig; es kommt darauf an, verstanden zu werden.
6. Man soll niemanden beim Wort nehmen, wohl aber das ernstnehmen, was er gemeint hat.

7. Es soll nie um Worte gestritten werden, - allenfalls um die Probleme, die dahinter stehen.
8. Kritik muß immer konkret sein.
9. Niemand ist ernstzunehmen, der sich gegen Kritik unangreifbar gemacht, also 'immunisiert' hat.
10. Man soll einen Unterschied machen zwischen Polemik, die das Gesagte umdeutet, und Kritik, die den anderen zu verstehen sucht.
11. Kritik soll man nicht ablehnen, auch nicht nur ertragen, sondern man soll sie suchen.
12. Jede Kritik ist ernstzunehmen, selbst die in böser Absicht vorgebrachte; denn die Entdeckung eines Fehlers kann uns nur nützlich sein.