



Paragraf 51

Charakterstärke entwickeln

Fragen wir uns einmal, wie man Charakter schulen kann. Betrachten wir dazu die beiden charakterlichen Extrempole „Starrsinn“ und „Wankelmut“. Wie ein Terrier verbeißt sich der Sture in seinen Standpunkt, ganz egal, wie die Umstände und Folgen sind. Wer argumentativ den Wind kluger Veränderung sät, wird Sturm ernten. Das Gegenbeispiel

„**Der Druck, keine Fehler zu machen, hat im Wirtschaftsleben extrem stark zugenommen.**“

liefert manch charakterschwacher Darsteller der Politik: Er wechselt seine Meinungen schneller als ein Chamäleon die Farbe. Dieser aalglatte Strippenzieher schließt Bündnisse je nach Stimmung und Windrichtung. Doch egal ob Bulldozer oder Everybody's Darling: Beide Extreme lassen Menschen ausbluten.

Längst ist das Strippenziehertum auch in der Wirtschaft anzutreffen. Früher sollten Führungskräfte forsch vorwärts gehen, Chancen erkennen, Fehler machen, lernen und schließlich gewinnen. Heute sichern sie sich lieber gegen Fallstricke ab. Denn der Druck, keine Fehler zu machen, hat extrem zugenommen. Konkurrenzkampf und Veränderungsgeschwindigkeit sind enorm. Gesetze und eine strenge Compliance-Kultur sorgen dafür, dass man bei Fehlern noch viele Jahre belangt werden kann. Das ist auch gut so. Charakterschwache Führungskräfte allerdings versuchen jetzt schon im Vorfeld möglichen Versagens durch „die Fahne im Wind“ aus der Schusslinie zu kommen. Absicherungsstreben schlägt Chancenstreben.

Was lernen wir daraus? Eine Unternehmenskultur wird zuerst durch das Verhalten der Führung sichtbar und dann bei den Mitarbeitern. Das bedeutet:

In charakterarmen Organisationen dominiert die passive Verantwortung. Charakterstarke Organisationen leben aktive Verantwortung. Passive Verantwortung wartet auf Aufforderung. In ihr regiert eine informelle Dynamik von Cliques, die weniger in Unternehmenszweck und Kundenwerten denken, sondern primär den eigenen, begrenzten Vorteil sehen. Das Verhalten ist rechtfertigend und jedem Eigenrisiko vorbauend. Aktive Verantwortung wird umgekehrt gelebt: Sie wird von sich aus gesucht, gefunden, besprochen, definiert und dann sinnvoll aufgeteilt.

Die Extreme „Starrsinn und Wankelmut“ sind abzulehnen. Doch sie helfen beim Verstehen. Wird aktive Verantwortung extrem, kann sie in Starrsinn enden. Manch genialer Gründer endet im Alter leider dort. Was in gesunder Dosis hervorragend wirkte, wird als Überdosis tödlich. Auch die passive Verantwortung hat wohl dosiert Sinn. Denn wer ständig die Hand hebt, wird gerne ausgenutzt. „Die Dosis macht das Gift“, sagte schon Paracelsus.

Ganz klar: Unternehmen mit charakterstarken Menschen sind kundenorientierte Ergebnisfabriken mit Erfolgsgarantie. Aktive Verantwortung überwiegt die passive. Mitarbeiter übernehmen Aufgaben meist selbst, statt sie sich aufs Auge drücken zu lassen, weil sie sich nicht schnell genug geduckt haben. Beide Formen der Verantwortung sind wichtig! Doch je größer die Organisation, desto leichter dominiert das Passive.

Sind 70 Prozent „aktiv“ und 30 Prozent „passiv“, ist alles in Ordnung. Doch wehe, das Pendel schwingt in die andere Richtung. Dann regiert die organisierte Unverantwortlichkeit. Unterm Strich lautet mein Rat: Übernehmen Sie weder zu viel noch zu wenig Verantwortung: 70 zu 30! Und sorgen Sie dafür, dass auch andere dieses Prinzip verstehen.

Boris Grundl ist Managementtrainer und Inhaber der Grundl Leadership Akademie, die Unternehmen befähigt, ihrer Führungsverantwortung gerecht zu werden. Grundl gilt bei Managern und Medien als „der Menschenentwickler“ (Süddeutsche Zeitung). Sein neues Buch heißt: „Mach mich glücklich. Wie Sie das bekommen, was jeder haben will“ (Econ Verlag 2014, 246 Seiten, 18 Euro). Boris Grundl beweist, wie leicht und schnell das Verschieben von Verantwortung in eine zerstörerische Sackgasse führt und die persönliche Weiterentwicklung und damit Glück verhindert. www.borisgrundl.de