

Bullshit- oder Dialogkultur **Zwischen Wirkung und Wirksamkeit**

Eines der größten Hindernisse für die Entwicklung einer geistesgegenwärtigen Organisation (Karl E. Weick) ist die allzu menschliche Tendenz Bullshit zu reden – das heißt mehr auf die Wirkung der eigenen Äußerungen bedacht zu sein als auf ihre Wirksamkeit. Je stärker sich die Einsicht durchsetzt, dass Meinungen perspektivenabhängig sind und objektive Wahrheit kaum mehr zu haben ist, umso verführerischer wird die Option Bullshit.

Desinteresse und Sorgfalt

Bullshit beruht laut Harry G. Frankfurt auf einer Mischung von Desinteresse und Sorgfalt: Den Bullshitter interessiert nicht, ob das was er sagt wahr oder falsch ist. Seine Sorgfalt besteht allerdings darin, dieses Desinteresse zu verbergen. Er achtet auf Fakten nur, insofern sie für sein Bemühen relevant sind, persönliche Wirkung bei anderen zu erzielen. Bullshit beruht somit nicht auf der Täuschung über Fakten, sondern auf der Täuschung über die eigenen Absichten. Bullshit unterscheidet sich deutlich von der Lüge. Wer lügt, glaubt die Wahrheit zu kennen und ist ihr daher verpflichtet. Wer Bullshit produziert, ist freier: er muss nicht die Wahrheit verschleiern, sondern nur den Zweck seiner Äußerungen.

Defensive Routine und professionelle Inkompetenz

In Bullsessions konkurrieren mehrere Bullshitter um ihre persönliche Wirkung. Bullsessions funktionieren, weil alle wissen, dass das Gespräch vor allem dazu dient, Wirkung zu erzielen, aber über dieses Wissen nicht geredet wird. Diese „defensive Routine“ (Chris Argyris) wirkt noch mächtiger, wenn nicht nur der Zweck der Äußerungen, sondern auch die eigene Unsicherheit darüber, was in einer Situation zu tun ist, vertuscht wird.

Herrschen defensive Routinen vor, ist „professionelle Inkompetenz“ nicht weit: Höchst professionell wird versucht, Inkompetenz mit doppelten Botschaften sowohl zu benennen als auch zu verschleiern

(„...das ist aber ein beeindruckendes Ergebnis...“), während gleichzeitig Versuche, diese Mehrdeutigkeit zu entschlüsseln, nicht zugelassen werden („...das habe ich doch gar nicht gesagt...“).

Defensive Routinen	Professionelle Inkompetenz
<ul style="list-style-type: none">• entstehen, wenn Menschen mit Themen bzw. Situationen konfrontiert sind, die für sie peinlich oder bedrohlich sind• dienen dazu, den peinlichen oder bedrohlichen Themen auszuweichen und das Ausweichen zu vertuschen	<ul style="list-style-type: none">• zeigt sich, wenn mehrdeutige Botschaften gesendet werden• so gehandelt wird, als sei die Botschaft nicht mehrdeutig• die Mehrdeutigkeit undiskutierbar ist• und auch die Undiskutierbarkeit nicht diskutierbar ist
<p>„Jeder weiß, was der andere vertuscht, aber jeder vertuscht, dass er es weiß...“</p>	
<p><small>nach: Chris Argyris</small></p>	

Je mehr in der heutigen Zeit die Ratlosigkeit angesichts der Komplexität vernetzter Großkrisen zunimmt, umso größer müsste eigentlich die Versuchung werden, Bullshit zu reden. Das stimmt jedoch nur bedingt. Denn gleichzeitig wächst glücklicherweise auch das Interesse am Dialog und die Bereitschaft „gemeinsam zu denken“ (William Isaacs).

Dialog – Vom Einhirndenken zum Mehrhirndenken

Im Dialog schwindet die Scheu, auch unfertige Gedanken aus- und die eigene Unsicherheit anzusprechen. Positionen werden unter Vorbehalt geäußert und mit anderen Perspektiven zu einer vielfältigen, auch Widersprüche zulassenden Darstellung der gemeinsamen Situation zusammengebaut. Im Dialog werden Perspektiven neugierig erkundet, um daraus neue kreative Lösungen und Ideen zu entwickeln. Statt „Einhirndenken“ wird „Mehrhirndenken“ (Fritz B. Simon) praktiziert.

Die Dialogkultur eines Unternehmens gewährleistet, dass Wissen und Nichtwissen in Entscheidungssituationen konstruktiv und kreativ genutzt werden. Gemeinsam wird entschieden, wann etabliertes Wissen

ausreicht und wann es Zeit ist zu lernen und zu experimentieren.

Muster erkennen und verändern

Dialogkultur beruht auf Vertrauen und Selbstvertrauen gleichermaßen. Sie fördert ein konstruktives „out-of-the-box Denken“, das allerdings darauf bedacht sein muss, nicht die Anschlussfähigkeit an das Bestehende zu verlieren – vor allem, wenn es um Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster einzelner oder um Kulturmuster von Organisationen geht. Mit Hilfe dieser Muster filtern, interpretieren und bewerten wir Informationen meist unbewusst – und das ist auch gut so. Ansonsten wären wir kaum in der Lage, sei es einzeln, sei es in Organisationen situativ schnell zu entscheiden. Doch in unübersichtlichen und sich schnell ändernden Kontexten ist es notwendig, diese Wahrnehmungsfiler, Bewertungsmuster und Entscheidungsrouitinen bewusst zu machen und anzupassen, um die eigene Wirksamkeit und die der Organisation zu erhöhen.

Routinen gleichzeitig anzuwenden, infrage zu stellen und zu erneuern, ist eine enorme Herausforderung. Doch nur dies gewährleistet verantwortungsvolle, umsichtige und mutige Entscheidungen in geistesgegenwärtigen Organisationen - nach dem Motto: „Halte dich an die Regel und breche sie“.

Karl E. Weick / Kathleen M. Sutcliffe: *Das Unerwartete managen, 2007*

Harry G. Frankfurt: *Bullshit, 2005*

Chris Argyris: *Organizational Traps: Leadership, Culture, Organizational Design, 2012*

William Isaacs: *Dialog als Kunst gemeinsam zu denken, 2002*

Fritz B. Simon: *Gemeinsam sind wir blöd!? 2004*