

Wie man immer Recht behält...

Die Disclaimer-Kultur

Drei Seiten Absicherungen, danach ein paar vorsichtige Formulierungen. Und am Ende ein Bericht, der vor allem eines klar macht: Verlassen sollte man sich besser nicht auf den Inhalt. Willkommen in einer Welt, in der alle etwas beitragen, aber niemand mehr für etwas einsteht. Eine Welt, in der man viel hört und liest, und am Ende doch nicht schlauer ist.

Brigitte Christ

Disclaimer sind grundsätzlich sinnvoll, problematisch wird es dort, wo Absicherung wichtiger wird als Aussagekraft. Wer heute einen Bericht von Beratern, Juristen oder Prüfern erhält, bekommt selten zuerst eine Einschätzung. Zuerst kommt die Einordnung dessen, was alles nicht gesagt werden kann. Seitenweise wird erklärt, was nicht geprüft wurde, was nicht beurteilt werden konnte, auf welchen Annahmen die Analyse basiert und wo ihre Grenzen liegen. Der eigentliche Inhalt beginnt oft erst danach, vorsichtig formuliert, eingerahmt von Vorbehalten, abgesichert in alle Richtungen. Man arbeitet sich durch Einschränkungen und Relativierungen und merkt irgendwann: Man weiss vor allem, was dieser Bericht nicht leistet. Was er tatsächlich aussagt, bleibt unklar.

Wenn Berichte nichts mehr sagen

Ein Beispiel aus der Umweltberatung [1] bringt diese Logik auf den Punkt. Berichte dürften ausschliesslich vom Auftraggeber verwendet werden, Dritte sollten sich keinesfalls darauf verlassen und müssten eigene Abklärungen treffen. Gleichzeitig wird festgehalten, dass die zugrunde liegenden Informationen nicht unabhängig überprüft wurden. Man liest das und fragt sich unweigerlich, was genau hier eigentlich geliefert wurde. Eine Analyse, eine Meinungsäusserung oder lediglich eine Zusammenstellung von Annahmen, für die niemand wirklich einstehen will?

Dieses Muster findet sich in vielen typischen Beratungsleistungen. Berichte werden erstellt, aber es wird explizit keine Verantwortung übernommen für deren Verwendung oder Konsequenzen. Das ist ungefähr so, als würde ein Architekt



Autorin

Brigitte Christ ist Präsidentin des Netzwerkes Risikomanagement. Dieser Fachartikel erscheint in einer Beitragsserie, die von Expertinnen und Experten des Netzwerkes Risikomanagements beige-steuert wird.

> www.netzwerk-risikomanagement.ch

sagen: Hier ist der Bauplan. Ob das Haus hält, liegt nicht bei mir.

Deutlich zeigt sich diese Logik auch bei der sogenannten negative assurance bei der Abschlussprüfung. Das ist eine bemerkenswerte Konstruktion. Es wird nicht bestätigt, dass etwas stimmt. Es wird lediglich festgehalten, dass nichts aufgefallen ist, was dagegenspräche, bzw. dass im Rahmen der vorgenommenen Prüfung keine Hinweise auf wesentliche Fehler aufgefallen sind. Für Fachleute ist das ein etabliertes Instrument. Für alle anderen stellt sich eine einfache praktische Frage: Kann ich mich darauf verlassen oder nicht?

Die grosse Ent-Verantwortung

Diese Form der Kommunikation ist längst kein Randphänomen mehr. Sie ist Ausdruck einer Entwicklung, die sich in vielen Organisationen beobachten lässt. Verantwortung wird nicht mehr übernommen, sondern begrenzt. Aussagen werden so formuliert, dass sie möglichst wenig angreifbar sind. Man sagt etwas, aber nie so, dass man dafür einstehen müsste. Was als Vorsicht beginnt, wird zur Haltung. Es wird wichtiger, nicht falsch zu liegen, als hilfreich zu sein.

Disclaimer sollten ursprünglich Transparenz schaffen, Unsicherheiten sichtbar machen, Aufwand reduzieren und Grenzen aufzeigen. Sie sind vom Hinweis zur Haltung geworden. Der Berater hat analysiert, der Jurist hat eingeschränkt, der Prüfer hat nichts gesehen, aber auch nichts bestätigt. Und am Ende steht der Entscheider alleine da, mit einem Dokument, das ihm ausführlich erklärt, warum er sich nicht darauf verlassen sollte.

Die Illusion der Sicherheit

Je länger der Disclaimer, desto professioneller wirkt das Dokument auf den ersten Blick. Je mehr



Disclaimer: Dieses Bild enthält Satire und Parodie... Gar nicht satirisch oder ironisch gemeint erfreuen sich solche Unverbindlichkeits-Formulierungen im Geschäftsleben zunehmender Beliebtheit.

La culture des clauses de non-responsabilité – ou comment toujours avoir raison

Les clauses de non-responsabilité sont passées progressivement de simples mentions utiles à un symptôme d'une déresponsabilisation croissante. Dans les rapports, les audits, les présentations et les contrats, on précise de plus en plus souvent ce qui ne peut être vérifié, confirmé ou garanti. Cela offre une sécurité formelle, mais n'apporte souvent guère d'orientation. Le plus critique est que ce langage prudent ne se contente plus de mettre en évidence les incertitudes, mais évite systématiquement les affirmations claires. Il en résulte des textes qui semblent professionnels, mais qui ne sont guère utiles pour prendre des décisions. Celui qui relativise tout se protège avant tout lui-même, mais pas les destinataires. L'article montre que cette culture s'est depuis longtemps installée en interne dans les organisations et y sape la responsabilité, la clarté et la capacité de décision. Le message central: celui qui est rémunéré pour ses évaluations devrait, malgré l'incertitude, défendre une position fondée – sinon, une déclaration reste certes formellement correcte, mais pratiquement sans valeur.

Einschränkungen, desto seriöser erscheint es. Tatsächlich passiert das Gegenteil. Absicherung ersetzt nicht Substanz. Ein Bericht, der alles relativiert, liefert wenig Orientierung. Er ist formal korrekt und praktisch nutzlos. Er schützt den Verfasser, aber nicht den Leser.

Besonders sichtbar wird diese Logik auch bei den Allgemeinen Geschäftsbedingungen. Je teurer oder komplexer eine Leistung, desto länger und unverständlicher die Vertragswerke. Kaum jemand liest sie vollständig, noch weniger verstehen sie wirklich, und doch sind sie rechtlich bindend. Wie absurd diese Entwicklung geworden ist, zeigte ein viel zitiertes Experiment aus dem Jahr 2014 mit Nutzungsbedingungen für ein öffentliches WLAN in London [2]. Wer die Bedingungen akzeptierte, erklärte sich darin unter anderem bereit, sein erstgeborenes Kind abzu-

treten. Mehrere Personen akzeptierten dies, kaum weil sie einverstanden gewesen wären, sondern weil kaum jemand ernsthaft hunderte Zeilen juristischer Absicherungen liest.

Die neue Heimat der Disclaimer

Diese Entwicklung beschränkt sich längst nicht mehr auf externe Anbieter, Berater oder Prüfer. Sie hat sich tief in die Organisationen selbst hineingefressen. Auch intern dominiert dieselbe Logik. Präsentationen beginnen mit Vorbehalten, Analysen werden relativiert, Aussagen vorsorglich eingeschränkt. Wer kennt sie nicht, die Formulierungen wie «auf Basis der verfügbaren Informationen», «unter den gegebenen Annahmen», «ohne Gewähr für Vollständigkeit»? Formulierungen bleiben bewusst offen, klare Positionen werden vermieden. Statt Entscheidungen entstehen

abgestimmte Texte, die niemandem wirklich widersprechen und gerade deshalb niemandem wirklich helfen.

Noch subtiler zeigt sich diese Entwicklung in der Sprache selbst. Disclaimer stehen nicht mehr nur am Anfang von Dokumenten, sie stecken in den Formulierungen. In vorsichtigen Aussagen, in weichen Begriffen, in Wendungen, die in jede Richtung passen. Begriffe wie «Optimierungspotenzial», «herausfordernde Situation» oder «nicht ganz zufriedenstellend» klingen professionell, vermeiden aber eine klare Aussage. Sie benennen nichts, legen sich auf nichts fest und sind daher immer richtig, je nach Sichtweise. Das Problem ist nicht das einzelne Wort, sondern die Wirkung. Wenn Sprache systematisch entschärft wird, verschwindet auch die Aussagekraft. Probleme werden nicht mehr benannt, sondern umschrieben. Entscheidungen werden nicht vorbereitet, sondern vertagt. Organisationen entwickeln eine Sprache, die alles sagt und nichts meint. Verantwortung wird nicht nur vermieden, sondern sprachlich aufgelöst.

Warum Vagheit sich lohnt

Wer sich nicht festlegt, kann nicht falsch liegen. Vage Aussagen haben einen entscheidenden Vorteil: Sie sind im Nachhinein kaum angreifbar. Wer von «Luft nach oben» spricht, liegt immer richtig. Wer eine Entwicklung als «herausfordernd» beschreibt, trifft fast jede Realität. Und wer festhält, es seien «keine Auffälligkeiten erkennbar», bleibt auf der sicheren Seite, solange nichts Offensichtliches passiert. Prognosen werden breit formuliert, Risiken beschrieben, aber nicht gewichtet, Empfehlungen so gehalten, dass sie in mehrere Richtungen interpretierbar bleiben. Im Rückblick lässt sich dann fast jede Entwicklung mit der ursprünglichen Aussage vereinbaren.

Das funktioniert nicht zufällig, sondern erstaunlich gut im System. In vielen Organisationen wird nicht belohnt, wer klar Stellung bezieht, sondern wer keine Angriffsfläche bietet. Strategiepapiere sprechen von Optionen statt von Entscheidungen, Projekte liefern Einschätzungen statt Empfehlungen, und wenn es schiefgeht, war es nur eine von mehreren möglichen Entwicklungen. Wer sich festlegt, geht ein Risiko ein. Wer vage bleibt, bleibt anschlussfähig, und Anschlussfähigkeit ist oft wichtiger als Klarheit. So wird aus

vorsichtiger Formulierung eine Strategie. Und aus dieser Strategie eine Kultur.

Nun scheint die öffentliche Kommunikation eine andere Sprache zu sprechen. Noch nie wurde öffentlich so direkt, scharf und kompromisslos über andere geurteilt wie heute. Es wird bewertet, vereinfacht und empört. Allerdings werden Aussagen dort vorsichtig und unverbindlich, wo persönliche Verantwortung entsteht. Das eine kostet wenig, das andere hätte Konsequenzen. Klartext über andere bleibt meist folgenarm. Vielleicht ist die Empörungskultur deshalb weniger eine Gegenbewegung zur Disclaimer-Kultur als vielmehr ihr Ventil.

Disclaimer-Kultur, das vernachlässigte Risiko

Dabei ist die Ausgangslage klar: Wer für eine Einschätzung bezahlt wird, muss eine haben. Nicht als Wahrheit oder Garantie, sondern als begründete Position. Eine, die Unsicherheit kennt und trotzdem Orientierung bietet. Natürlich gibt es Grenzen und Annahmen. Aber zwischen Präzision und Ent-Verantwortung liegt ein Unterschied. Und dieser Unterschied ist entscheidend. Am Ende bleibt eine einfache Frage: Hilft der Text, der Bericht, der Vortrag, eine Entscheidung zu treffen? Wenn nicht, erfüllt er seinen Zweck nicht. Und dann ist er, unabhängig von seiner formalen Qualität, schlicht wertlos.

Business funktioniert nicht alleine durch Absicherung, sondern durch Menschen, die bereit sind, für etwas einzustehen. Auch wenn es unsicher ist, denn Unsicherheiten gehören zum Leben. Genau hier wird die Disclaimer-Kultur zum Risiko. Subtil, schwer greifbar, selten explizit adressiert. Sie untergräbt Entscheidungsfähigkeit, verwässert Verantwortung und verschiebt Risiken dorthin, wo sie niemand mehr aktiv steuert. Gerade weil dieses Risiko selten benannt wird, ist es besonders wirksam. Vielleicht gerade deshalb gefährlicher als viele klassische Risiken. Höchste Zeit, es ernst zu nehmen. ■

«Ein Bericht, der alles relativiert, liefert wenig Orientierung.»

Quellen

- [1] Astute Environmental Consulting, Report Disclaimer and Copyright
- [2] Londoners give up eldest children in public Wi-Fi security horror show | Wifi | The Guardian