Kapitel 2.

Verantwortung

PRO MEMORIA: Im **Projekt V** ist mein neues Buch am entstehen. Und so ist es dazu gekommen:

In «**Hierarchie** – Das Ende eines Erfolgsrezepts» habe ich dargelegt, warum im Zeitalter der Digitalisierung die formale Hierarchie als leitendes Organisationsprinzip nicht mehr länger funktioniert. Alternative Organisationsformen gibt es: Sie sind netzwerkartig strukturiert und setzen auf Menschen, die bereit und reif genug sind, konsequent Verantwortung zu übernehmen – für die eigene Rolle und für das eigene Tun und Lassen.

Mein letztes Buch, «**Freibriefe** – 66 Reflexionen für Geführte», illustriert an einer Vielzahl von Themen, was es konkret heißt, die Verantwortung für nur gerade *eine* Rolle im beruflichen Alltag – die Rolle als Geführte/r nämlich – wahrzunehmen.

In «**Verantwortung**» nun geht es darum, sich dem Problem der Verantwortung wesentlich breiter, aus ganz verschiedenen Blickwinkeln zu nähern und das Thema auf diese Weise einzukreisen und auszuleuchten. Leitfragen sind beispielsweise: Was ist Verantwortung? Was braucht es, damit jemand fähig und willens ist, Verantwortung zu übernehmen? Was steht dem organisatorisch oder führungsmäßig Wege?

Jedes Kapitel wird mit einem Tweet betitelt, der den jeweiligen Blickwinkel benennt. Wenn immer ein Kapitel in einer ersten Fassung steht, gebe ich sie – via *social media* und unsere AOC-Website – frei zur Kritik. Die eingegangenen Feedbacks baue ich entweder in eine Überarbeitung des Textes ein oder ich verwende sie in späteren Kapiteln oder – wenn ich zunächst nichts damit anfangen kann – kommen sie auf eine Wartebank, von der ich sie periodisch wieder hole, um sie neu zu bedenken.

Wer immer daran interessiert ist, ist herzlich eingeladen, das Projekt V als *work in progress* zu begleiten mit Feedback, Kommentar und Interesse.

Es gibt keinen Zeitplan. Der ganze Prozess ist offen.

Meine Adresse: <mailto:felix.frei@aoc-consulting.com>

Im Folgenden das Kapitel.

Und anschließend die Inhaltsübersicht mit Links auf bereits geschriebene Kapitel und mögliche neue.

Wir müssen uns Verantwortung als Materie denken – was weg ist, ist weg.

Allenthalben wird geklagt, die Menschen seien heute kaum mehr bereit und fähig, Verantwortung zu übernehmen. Für die (junge) Generation Y gelte dies ganz besonders. Deshalb werde sie ja auch wie «Why?» ausgesprochen, da sie stets nach dem Warum frage, statt eine Aufgabe einfach ganz selbstverständlich zu übernehmen und sich dafür verantwortlich zu fühlen.

An dieser Klage ist gleich mehreres faul. Erstens ist sie der *running gag* aller Älteren seit den Alten Römern. Etwas *démodé* also. Zweitens ist es biologisch eher fragwürdig, wie denn eine ganze Generation flächendeckend mit demselben genetischen Defekt geschlagen sein sollte. Drittens steht die Behauptung im Widerspruch zu der wachsenden Zahl an Start-ups, wie sie ja insbesondere von Jungen gegründet werden. Viertens aber – und das hat nun nichts Spezifisches mehr mit den Jungen zu tun: Warum wird von der Beobachtung, dass jemand in einer konkreten Situation offenbar keine Verantwortung übernimmt, flugs auf einen Mangel an Bereitschaft oder Fähigkeit geschlossen? Könnte es nicht auch sein, dass so und so oft die Verantwortung einfach schon weg ist, bevor man sie nehmen kann? Wie bei einem Stück Kuchen, bei dem ein anderer schneller war. Und könnte es nicht sein, dass dies heute vielleicht häufiger der Fall ist als früher? Und dass die junge Generation nur deshalb – zu Unrecht! – als Verantwortungs-los oder zumindest Verantwortungs-scheu gesehen wird? Diese Hypothese soll im Folgenden diskutiert werden. Nähern wir uns der Sache zunächst szenisch.

Szenen der Verantwortungsübernahme

Ein Freund von mir, begnadeter Segler, klagte neulich, seine Frau würde an Bord für gar nichts, was das Segeln angehe, Verantwortung übernehmen. Obwohl sie die entsprechenden Aufgaben sehr wohl beherrsche. Ansonsten sei sie in ihrem Leben hingegen absolut fähig und willens, Verantwortung zu übernehmen. Mein Einwand, er selbst habe eben faktisch die ganze Verantwortung für alles Seglerische vollständig absorbiert, gab ihm zu denken. Er gab sofort zu, dass er ja immer ein Back-up bilde und notfalls korrigierend eingreifen würde. Wir waren uns dann auch schnell einig, dass im Fall, wo er von Bord fiele und umgehend vom Haifisch gefressen würde, seine allein an Bord zurückbleibende Frau ziemlich rasch für alles Seglerische die volle Verantwortung übernähme. Es blieb zum Glück beim Gedankenspiel.

Bleiben wir noch bei Sportszenen. Ich war Hobbypilot mit Instrumentenflugberechtigung. Da macht man jährlich einen Check-Flug mit einem Experten, unterjährig macht man vielleicht Trainingsflüge, zum Beispiel mit Begleitung eines Fluglehrers. Nun gilt in so einer Situation manchmal die Abmachung, wonach der Experte/Fluglehrer schweigend dasitzt und erst nach dem absolvierten Check- oder Trainingsflug seinen Kommentar abgeben wird. Laut dieser Spielregel

bin ich also zu 100% für alles Fliegerische als Pilot verantwortlich. Genau wie wenn ich ohne einen Profi an Bord fliege. Aber was für ein Unterschied! Im letzteren Fall weiß ich ganz genau, dass *alles* allein von mir abhängt, wenn ich beispielsweise in Wolken fliege, es Turbulenzen gibt, im dümmsten Moment das falsche Lämpchen rot leuchtet und und und. Im ersteren Fall kann alles genau gleich sein. Aber trotz der genannten Abmachung mit dem Experten oder Fluglehrer fühlt sich meine Verantwortung komplett anders an. Denn es ist in meinem Hinterkopf jederzeit klar, dass der Profi nicht mit mir in IMC (Instrument Meteorological Conditions – zu deutsch: Sch...wetter) seelenruhig in den nächsten Berg hineinfliegt, bloß weil wir vorher abgemacht haben, dass er nicht spreche, wiewohl er natürlich bemerkt hat, dass ich blöderweise die falsche Höhe eingestellt hatte. Es ist schlicht nicht möglich, die zwei geschilderten Situationen als Pilot psychologisch gleich wahrzunehmen oder zu empfinden: Und es hat nichts mit einer wie auch immer gearteten Fähigkeit oder Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, zu tun. Mit dem beteiligten Profi ist ein Stück Verantwortung «weg», es steht mir nicht mehr zur Verfügung.

In Erziehungs- oder Ausbildungsbelangen ist das jeweils analoge Szenario von Eltern–Kind oder Lehrer–Schüler oder Meister–Lehrling wohlerprobt. Das Kind, der Schüler, der Lehrling stehen jeweils erst langsam und probehalber in der Verantwortung. Ihre Verantwortungsübernahme wird gemeinsam geübt. Und die Hauptverantwortung von Eltern, Lehrer, Meister liegt jeweils gar nicht bei der aktuell ausgeübten Tätigkeit ihrer Schutzbefohlenen, sondern dabei, wie geschickt sie diese an ihre Verantwortung heranführen. In der Fliegerei gibt es dafür einen besonders heiklen Moment: nämlich dann, wenn der Fluglehrer den Schüler zum ersten Mal allein in die Luft lässt. Er muss dazu gut einschätzen können, ob der Schüler tatsächlich in der Lage ist, aus der simulierten tatsächliche Verantwortung zu machen. (Ich habe noch heute das abgewetzte T-Shirt mit dem Aufdruck «Solo», das mir damals meine älteste Tochter schenkte). Das Lehrer–Schüler-Verhältnis wie auch das Meister–Lehrlings-Verhältnis wird denn auch formell und auf ein exaktes Datum hin beendet, so dass allen Beteiligten klar ist, dass die Verantwortung nun neu geregelt ist. Der «Abschluss», den die meist jungen Menschen dabei machen, ist der zeitliche Abschluss der Phase geteilter Verantwortung. Weniger klar – und daher auch oft die Quelle von Reibungen – ist dieser Zeitpunkt im Eltern–Kind-Verhältnis. Frühere Mannbarkeits- und Initiationsriten haben das besser geregelt. Heute kommt es oft vor, dass sich deckungs*un*gleiche Auffassungen davon, ob denn ein junger Mensch nun schon selbst verantwortlich sei oder nicht, zum *Casus Belli* zwischen Eltern und Jungmannschaft entwickeln. Nur am Rande sei noch ergänzt, dass es in den letzten Jahren auch zu vielen entsprechenden Deckungs*un*gleichheiten in der Wahrnehmung zwischen Eltern und Lehrern (die sich inzwischen ja terminologisch zu Lehrpersonen promoviert haben) kommt.

Für postgraduale Ausbildungssituationen greife ich noch einmal auf die Fliegerei zurück. Es gibt da in jedem Linienflugzeug den «Pilot Flying» und den PIC – den «Pilot in Command». Letzteres ist immer der Ranghöhere, in der Regel der Captain. Ersteres kann ebenfalls der Captain sein, ist aber eben häufig der (meist jüngere) Copilot. Die Verantwortung des PIC ist dann die von außen zugeschriebene (und rechtlich maßgebliche) *accountability*. In der delegierten Verantwortung des Copiloten aber liegt *autonomy*. «Accountability» betrifft die Zuständigkeit, für die man haftbar gemacht werden kann. Sie ist das, was oberste Chefs bei denen weiter unten gerne geklärt und geregelt haben wollen. «Autonomy» dagegen ist die persönliche Zuständigkeit, die man selbst als die eigene Verantwortung liest. Und sie ist das, was man von oberen Vorgesetzten gerne ausreichend zugestanden bekäme. Daraus resultieren oft auch Missverständnisse: «Die Chefin sagt *Accountability!* zu ihren Mitarbeiterinnen, während diese *Autonomy!* hören».

Im betrieblichen Umfeld gibt es sozusagen prototypische Beispiele. Ein Klassiker dabei ist die Wirkung des Mikromanagements. Wenn Chefs bei Kleinigkeiten eingreifen und beispielsweise finden, der Titel auf einer Folie würde doch zentriert weit schöner aussehen als linksbündig, so ist

die Wirkung dieses Eingriffs fast immer unabhängig davon, ob das auch stimmt. Die Wirkung entsteht daraus, dass der Eingriff ein Griff ins Lenkrad darstellt – und das entzieht Kontrolle. Dies wiederum schließt ein, dass ein Teil der Verantwortung dem eigentlich Handelnden entzogen wird. Nicht selten mit dem Effekt, dass er den Rest auch grad noch abgibt.

Ein anderes prototypisches Beispiel aus dem Unternehmensleben ist das Kopfzerbrechen. Nicht selten ergibt es sich als mittelfristige Folge dauernden Mikromanagements. Mit der Zeit reagieren viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch Führungskräfte, auf Mikromanagementchefs mit der Tendenz, sich nicht mehr den eigenen Kopf zu zerbrechen, sondern den des Chefs. In einem großen Unternehmen habe ich beobachtet, dass der CEO das praktisch bei seinem ganzen Kader erreicht hat. Ich saß in Meetings, an denen dieser CEO nicht teilnahm. Und oft geschah es, dass im Gang der Diskussion plötzlich jemand sagte: «Das will er gewiss nicht.» Oder: «Das will er so und so.» Der Name des CEO war zu diesem Zeitpunkt nie gefallen, aber alle Anwesenden wussten auch ohne dies, wer gemeint war. Man muss sich, wie weiland in religiösen Texten, das Wörtchen ER in großen Lettern geschrieben vorstellen. Es galt als nicht zu übertrumpfende Karte, wenn man als Erster im richtigen Moment sagte: «Das will ER nicht.» Im Poker spräche man von *sudden death*. Jede Idee konnte so gekillt werden. Mit dieser Verschiebung des Kopfzerbrechens geht eine Verschiebung der Verantwortung einher: Plötzlich ist es nicht mehr meine Verantwortung, wie ich eine ganz bestimmte Aufgabe konkret anpacke. Sondern es ist meine Verantwortung, richtig zu erraten, wie das der CEO an meiner Stelle täte. Die eigentliche, auf die Sachfrage bezogene Verantwortung ist weg – vom CEO schon prophylaktisch und *in absentia* abgeräumt –, und so bleibt mir nur, eine eigene, neue Verantwortung zu erfinden, die ich übernehmen kann. Es ist unschwer abzuschätzen, dass damit ein gigantisches Reservoir an geistigem Potenzial in einem Unternehmen vernichtet respektive fehlgeleitet werden kann. Gut möglich, dass es Topmanager gibt, die diese Verschwendung in Kauf nehmen, wenn dafür alles nach *ihrem* Gusto läuft.

«Die Verantwortung bleibt letztlich immer bei mir, auch wenn ich delegiert habe», sagen viele Vorgesetzte. Nun, viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lassen sich dies nicht zweimal sagen. Sie nehmen es einfach wörtlich. Dabei irren diese Vorgesetzten sogar juristisch. Denn eine (Fremd-) Verantwortung (genauer: Verantwortlichkeit) für Fehler der Untergebenen kommt rechtlich nur dann in Frage, wenn der Vorgesetzte seine Auswahl-, Unterweisungs- und Informationsaufgaben nicht oder nicht vollständig wahrgenommen hat. Sprich: Er hat dann eben *seine* Verantwortung nicht wahrgenommen. Nämlich die Verantwortung dafür, die Aufgabe dem Richtigen zu geben, dafür zu sorgen, dass der zu ihrer Erfüllung in der Lage ist und über alle erforderlichen Informationen verfügt. Streng genommen liegen hier also zwei sauber getrennte Verantwortungen vor. Nur dass der Vorgesetzte mit seiner Behauptung seine Untergebenen dazu verführt, diese zwei Verantwortungen zu vermischen. Die Untergebenen *meinen* in der Folge nur, ihre Verantwortung sei schon weg – und sie handeln entsprechend un-verantwortlich: sprich, ohne sich wirklich verantwortlich zu fühlen.

Janus 2.0

Im ersten Kapitel haben wir den Janus-Charakter der Verantwortung kennengelernt: Es gibt immer eine subjektive und eine objektive Seite. Beide sind potenziell nicht deckungsgleich. Was halte ich für meine Verantwortung? Das ist der subjektive Teil. Was halten andere für meine Verantwortung? Das ist der objektive Teil. Nicht, weil er unbedingt wahr oder zutreffend wäre, sondern weil er mir entgegengeworfen wird: «Subjekt» bedeutet im Lateinischen das Unterworfene, «Objekt» das Entgegengeworfene.

In den oben geschilderten Szenen besteht das Problem des Janus-Charakters nicht darin, dass die zwei Sichtweisen möglicherweise nicht deckungsgleich sind. Es besteht in der Dynamik der

Verantwortungsübernahme respektive -zuschreibung zwischen zwei Akteuren. Die Szenen zeigen, wie jemand durch die Art seiner Verantwortungsübernahme beeinflusst, ob sich ein anderer eine Verantwortung selbst überhaupt noch zuschreiben kann. Oder ob er quasi nachgibt und sich sagt: okay, wenn du sie nimmst, ist sie nicht mehr meine.

Die Chance für dieses Nachgeben ist bei einem Machtgefälle besonders hoch: Wenn also der erste, der Verantwortung sich selbst zuschreibt, mächtiger ist. In hierarchischen Gefilden wie den meisten Unternehmen gilt dies für Vorgesetzte. Wer also beklagt, dass seine Leute nicht bereit seien, Verantwortung zu übernehmen, muss sich fragen, was er selbst davon schon wegstibitzt hat. Und selbst wenn er redlicherweise sagen kann, dass er die Verantwortung nicht genommen hat, so bleibt doch weiterhin die Möglichkeit, dass er durch Verhalten oder Äußerungen Grund dazu gegeben hat, dass seine Unterstellten *meinen,* er hätte sie genommen.

Die führt uns nun zu einer Differenzierung des Janus-Charakters der Verantwortung. Wir sehen dabei weiterhin die subjektive und die objektive Seite. Die objektive Seite aber spalten wir nun in zwei unterschiedliche Sachverhalte: Das *Gegenständliche* und das *Intersubjektive.* Aus der Optik des Subjekt sind diese beide «objektiv», nämlich ihm entgegengeworfen, und wir können deshalb beim Bild von Janus bleiben. Er schielt einfach auf der einen Seite ein wenig ... Das will ich als *Janus 2.0* bezeichnen.

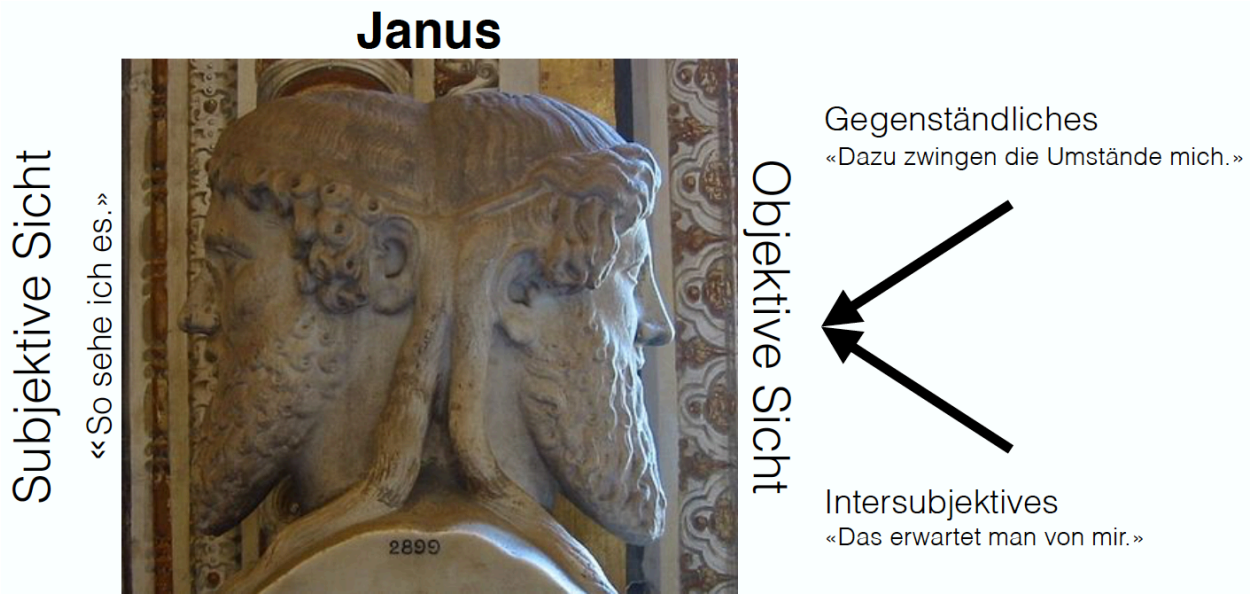

Abbildung 1: *Janus 2.0*
Subjektive Sicht: Was halte ich für meine Verantwortung?
Objektive Sicht – Gegenständliches: Was zwingt mich in eine Verantwortung?
Objektive Sicht – Intersubjektives: Wo sieht mein soziales Umfeld meine Verantwortung?

An der subjektiven Sicht – «Was halte ich für meine Verantwortung?» – ändert sich mit Janus 2.0 nichts. Aber in der objektiven Sicht schaut ein Auge von Janus auf das Gegenständliche, und das andere auf das Intersubjektive:

Das *Gegenständliche* wird im Beispiel der oben erwähnten Seglergattin deutlich. Sobald ihr Profiseglergatte über Bord gefallen und vom Hai verspeist wurde, bleibt ihr absolut nichts anderes

übrig, als die volle Verantwortung für die Weiterfahrt bis in den sicheren Hafen zu übernehmen. Es ist schlicht niemand da, der ihr die Verantwortung abnehmen könnte. Natürlich hat sie die Option, die Segel einzuholen, zu dümpeln und über Funk Hilfe anzufordern: Dann hat sie eben mit dieser Aktion ihre Verantwortung wahrgenommen. Was immer sie tut, niemand kann ihr die Verantwortung abnehmen.

Das *Intersubjektive* aber ist das, was in weniger schrägen Beispielen sehr viel häufiger die Ausgangslage bildet. «Man» schiebt jemandem die Verantwortung zu – und zwar so unübersehbar und aufdringlich, dass sich die subjektive Sicht dem nicht einfach nach Belieben entziehen kann. «Man» – das ist eine wahrgenommene Mehrheit. Aus subjektiver Sicht scheinen die meisten anderen Menschen oder besonders relevante Gruppen so zu denken. Man «weiß», wer verantwortlich ist. Bei politischen Ämtern ist das der Fall. Beim CEO (oder auch dem Verwaltungsratspräsidenten) ebenso. Entsprechend gibt es Situationen, wo sich beispielsweise Bürgerinnen und Bürger für manche sie selbst betreffenden Themen absolut nicht in der Verantwortung sehen, da diese ja bei der Regierung liege. Oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter glauben vielfach, für ihr Tun keine besondere Verantwortung zu tragen, da diese ja bei der Geschäftsführung liege. Unnötig zu sagen, dass Regierungen und Geschäftsleitungen die Sache nicht selten umgekehrt beurteilen.

Die These dieses Kapitels, was an Verantwortung «weg» sei – genommen von wem auch immer –, könne kein anderer mehr nehmen, gilt auch dann, wenn es sich dabei nur um eine Unterstellung handelt. Wenn diese Unterstellung intersubjektiv gilt, ist sie fast gleich stark, wie wenn sie gegenständlich «objektiv» wäre.

Nun ist Verantwortung logischerweise – anders, als die Metapher in der Überschrift dieses Kapitels unterstellt – keineswegs Materie. Wenn Sie etwas für Ihre Verantwortung halten, kann ich dennoch kommen und es für meine halten. Es steht auch jedem Bürger frei, primär sich für ökologische Nachhaltigkeit in die Verantwortung zu nehmen. Oder aber die Regierung. Oder auch beide. Auch eine Mitarbeiterin kann sich für was auch immer für verantwortlich halten, unabhängig davon wer über ihr in der Hierarchie (oder wer von ihren Kolleginnen und Kollegen) sich dafür bereits für verantwortlich hält. *Der subjektiven Sicht auf die Welt ist fast alles gestattet.*

Bloß im konkreten Tun oder Lassen kann es aufgrund divergenter subjektiver Sichtweisen dann eben doch zu handfesten Reibungen kommen. Insbesondere, wenn man sich über die unterschiedlichen Sichtweisen nicht klar ausgesprochen *und* geeinigt hat. Im beschriebenen Fall des Flugzeugcockpits geht das dann womöglich so aus wie bei jener Flugzeugbesatzung einer Boeing 747, die nach einem Flug mit viel dicker Luft und immer unklareren Zuständigkeiten im Cockpit eine hitzige Aussprache hatte. Zu guter Letzt lenkte der Kapitän ein, fügte jedoch hinzu: «Aber eines müssen Sie zugeben: Das war die schlechteste Landung, die Sie je geflogen sind.» Darauf der Copilot: «Wieso ich? *Sie* sind doch geflogen!»

Was man an Aussprache und Klärung zwischen einem Captain und einem Copiloten in einem Cockpit ja noch wird erwarten können, wird im Fall eines Unternehmens oder Konzerns doch sehr viel komplexer. Formell versucht man dem Thema auf verschiedenste Weisen beizukommen. Beispielsweise mittels möglichst detaillierter Regelung von AKV – Aufgabe/Kompetenz/Verantwortung. Oder mit akribischen Regelungen für eine *Corporate Governance*. Oder durch den grenzenlosen Ausbau der *Compliance*-Abteilungen, die für den rechtmäßigen Gang der Dinge im Unternehmen zu sorgen und rechtlich faule Sachen zu verhindern haben. Und wie immer, wenn etwas nicht befriedigt und deshalb die Anstrengungen – nach dem Motto: *more of the same* – verdoppelt werden, drängt sich irgendwann der Verdacht auf, dass etwas grundlegend faul ist.

Was nämlich faul ist, ist der oft verzweifelte Versuch, dem Intersubjektiven primär mittels formaler Vorschriften beizukommen. Immer stärker als alle Formalien ist nämlich die Kultur.

It's the culture, stupid!

Während im Wahlkampf von Bill Clinton sicherlich zu recht die Einsicht propagiert wurde «It's the economy, stupid!», gilt *innerhalb* der Ökonomie – sprich der Unternehmen – das Primat der Kultur. (Unternehmens-) Kultur ist *die Summe aller Selbstverständlichkeiten*. Es ist das, worüber man gar nicht erst reden muss, weil es nämlich jedem völlig klar ist. Kultur sind nicht die von einer Unternehmensleitung auf Hochglanz beschworenen Werte, die den nächsten CEO-Wechsel ja ohnehin nicht überstehen. Kultur ist das, was faktisch gelebt und von jedem in jeder Situation als eben selbstverständlich vorausgesetzt werden kann.

Der Schweizer Politik ist dies schon längst bewusst. Hier kann man oft erst dann ein Gesetz erlassen, wenn es kulturell bereits weitgehend getragen ist. Erst wenn 70% der Autofahrer Gurten tragen, lässt sich die Vorschrift dazu gesetzlich regeln. Unternehmen dagegen glauben noch immer oft daran, es ließe sich via UKAS – einem quasi regierungsamtlichen Dekret – etwas in die Köpfe pflanzen und zur Selbstverständlichkeit werden zu lassen. Selbstredend kann man Fakten schaffen auf diesem Weg. Wenn allen der Lohn um 5% gekürzt wird, dann ist das nachher so. Aber bei Dingen wie Verantwortung, bei der es immer auch eine subjektive Seite gibt, geht das eben nicht so ohne weiteres. In die Geldbeutel kann man direkt einwirken. In die Köpfe nicht.

Wenn man hingegen das Intersubjektive prägen oder gar beherrschen kann, dann wirkt man direkt in die Köpfe hinein. Die Wichtigkeit des Intersubjektiven kann gar nicht überschätzt werden. Es ist das, was den Menschen zum Menschen macht. Fertigkeiten, Intelligenz, Kommunikation und Kooperation – all dies haben auch Tiere. Aber nur der Mensch konnte – mit Sprache und später mit der Schrift – das Intersubjektive so weit entwickeln, dass es ebenso wirksam wird wie gegenständlich Objektives.

An dieser Stelle nur so viel: Geld, Nationen, Unternehmen sind nur durch eine intersubjektive Übereinkunft real. Geld ist bloß praktisch wertloses Papier – es sei denn, die intersubjektive Übereinkunft glaubt, behauptet und praktiziert etwas anderes: Dann wird Geld zu einem handelbaren Wert. Nationen scheinen groß und mächtig – sobald aber die intersubjektive Übereinkunft, was sie seien, aufgekündigt wird, fallen sie in nichts zusammen. So beispielsweise, als am 8. Dezember 1991 die Staatsoberhäupter Russlands, der Ukraine und Weißrusslands mit ihrer Unterschrift auf einem Stück Papier die UdSSR als Völkerrechtssubjekt und geopolitische Realität aus der realen Welt wegzaubern konnten. Und selbstverständlich hat nicht Apple das iPhone gemacht. Sondern Ingenieure. Dass Apple ein handelndes Subjekt sein soll, ist nur eine intersubjektive Übereinkunft rechtlicher und ökonomischer Art. Eine kollektive Personifizierung, die sich in nichts von dem unterscheidet, was beispielsweise die Sumerer über ihre Götter dachten.

Kurzum: *Die härtesten Realitäten entstehen durch intersubjektive Übereinkunft*. Und durch deren Mangel können sie auch wieder weggefegt werden. Im Kleinen einer betrieblichen Realität findet sich der analoge Mechanismus in der Unternehmenskultur wieder. Im Größeren einer Gesellschaft in deren dominierenden Ideologie (hier können wir schlecht von Kultur sprechen, da dieser Begriff im gesellschaftlichen Kontext eher für Kunst reserviert ist).

Und damit kehren wir zurück zur Verantwortung: Ob ich subjektiv Verantwortung für etwas übernehme, ist niemals unbeeinflusst von dem, was sich mir von der objektiven Seite entgegenwirft. Und von der unter Janus 2.0 genannten Zweiteilung des Objektiven in Gegenständliches und Intersubjektives ist zwar das Gegenständliche zwingender als das Intersubjektive – aber seltener das Thema. Denn Situationen wie die eingangs geschilderte Segler-Haifisch-Szene sind in der betrieblichen Realität nicht unbedingt die Norm (obwohl es sich für manche schon wie ein

Haifischbecken anfühlen kann...). Das Intersubjektive dagegen ist prägend. Und da richtet der Zeitgeist zur Zeit einiges Unheil an.

Der Double-bind der Verantwortung

Wie im ersten Kapitel ausgeführt, lautet die zeitgeistige Generalbotschaft an alle: Du bist selbst verantwortlich – für dein Glück, deinen Erfolg, dein ganzes Tun und Lassen. Gleichzeitig aber wird Verantwortung (in Unternehmen) primär der obersten Führung zugeschrieben, vor allem, um deren manchmal exorbitante Bezüge legitimieren zu können. Gesungen wird das Lied aber auch dort, wo diese Bezüge fair und nicht übertrieben sind.

Aus der Optik der subjektiven Wahrnehmung stellt sich damit die Frage: Ja, bin nun ich verantwortlich, oder sind es die da oben? Verschärft wird die Verwirrung dadurch, dass man in der betrieblichen Organisation so viele maschinelle Sachzwänge geschaffen hat, dass der Entscheidungsspielraum bei vielen (Sachbearbeitungs-) Tätigkeiten weitgehend oder sogar komplett eingeschränkt ist. Verantwortung aber bedingt, wie gesagt, Entscheidungsspielraum.

Die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter sind also in einer Situation, wo sie eingezwängt sind zwischen prozessualen Vorgaben und einer Kultur, die besagt, die Verantwortung liege ganz zuoberst – sei aber nichtsdestotrotz immer Sache jedes Einzelnen. In der Psychologie nennt man so etwas *Double-bind* – und Double-bind (vor allem in der Kindheit) wird mitverantwortlich (!) gemacht für schwere psychische Störungen. Gründlichere Darstellungen und Beispiele zum Problem des Double-bind finden sich in den Schriften von Paul Watzlawick.

Eine grob vereinfachende Illustration dazu lautet: Die Mutter schenkt dem Kind zwei Hemden. Anderntags zieht das Kind das eine Hemd an, und die Mutter sagt traurig-vorwurfsvoll: «Und das andere, das gefällt dir wohl nicht?» Was immer das Kind also tut – es ist falsch.

Auf unseren Kontext übertragen: Man sagt mir, salopp formuliert, ich solle mir auf jeden Fall vom Kuchen der Verantwortung nehmen, aber man sagt gleichzeitig, der Kuchen gehöre einem anderen – und vieles vom Kuchen hat die Maschine, in die ich eingezwängt bin, ohnehin schon geschluckt.

Damit soll nun nicht gesagt sein, der Einzelne habe gar keine Wahl und er sei somit von seiner Verantwortungsverantwortung freizusprechen. Denn letztlich ist Verantwortung ja immer eine *Selbstverpflichtung* und damit auf der subjektiven Seite unseres Janus-Gesichts anzusiedeln. Allerdings erfolgt diese Selbstverpflichtung nicht isoliert von allen anderen, sondern fast immer in sozialen Beziehungen und Kooperationen.

Was also ist Verantwortung?

Ich würde *Verantwortung als das Erkennen des eigenen Anteils in einer Kooperation und die Selbstverpflichtung dazu – unter der Bedingung flexibler Optionen* – definieren. «Definition» ist aber nicht umfassend zu verstehen. Ich beschreibe damit nur gewisse Aspekte. Wer etwa sagt, der Mensch sei ein Säugetier, definiert damit auch etwas am Menschen – aber sicherlich nicht dessen ganzes Wesen. In diesem Buch werden wir nur derartigen *partiellen* Aspektdefinitionen und nicht einer abschließenden Bestimmung, was Verantwortung sei, begegnen.

Sezieren wir die Bestandteile der obigen Definition:

Verantwortung ist immer in *kooperativen Zusammenhängen* zu sehen. Kooperationsbeziehungen sind manchmal enger, etwa in einer Teamarbeit oder in hierarchischen Strukturen. Manchmal lockerer, etwa wenn es lediglich um einen additiven Beitrag zu einem großen Ganzen geht. Koop-

erative Zusammenhänge sind auch da vorhanden, wo ich jede Zusammenarbeit verweigere – denn ich usurpiere dann die Verantwortung meines Tuns ausschließlich für mich und gestehe keinem anderen eine Beteiligung daran. Verknüpft mit diesen Kooperationsbeziehungen ist, dass ein intersubjektiver Teil der Verantwortungszuschreibung vorhanden ist: Es gibt also andere, die eine eigene Vorstellung davon haben, wem die Verantwortung für irgendetwas zukomme. Ob sie alle sich darüber einig sind, ist damit nicht gesagt. Und ebenso wenig ist gesagt, ob sie damit im Widerspruch zu meiner subjektiven Sicht stehen oder nicht.

In meiner subjektiven Wahrnehmung liegt es, ob und wofür ich Verantwortung bei mir selbst sehe. Die mögliche Selbstverpflichtung betrifft vielleicht das ganze Kooperationsgefüge, vielleicht aber auch nur meinen eigenen *Anteil* daran. Dass dies nicht immer einfach ist, weiß jeder, der schon an einem Ehestreit beteiligt war: Wofür trage *ich* die Verantwortung? Was etwa ist mein Anteil an einer Eskalation? *It takes two to tango* – es ist also nicht unwahrscheinlich, dass ich nicht allein für den ganzen Streit verantwortlich bin. Aber wie erkenne ich meinen Anteil? Und gilt dafür meine Selbstverpflichtung? Oder sehe ich meinen Anteil nur als Reaktion auf etwas, für das die Verantwortung bei meinem Ehepartner liegt?

Die entsprechende Sicht der Dinge prägt, was man zu seiner Selbstverpflichtung zu machen bereit ist. In der Psychologie spricht man vom *Interpunktionsproblem:* Dieses entsteht dann, wenn in einer Kooperations- oder Kommunikationsbeziehung der eine das Komma dort setzt, wo der andere den Punkt macht. Und umgekehrt. Ich mache etwas, weil du ... Und der andere sagt: Ich habe das nur gemacht, weil du zuvor ... Deshalb ist das Spiel «Wer hat angefangen?» ja so beliebt. Wenn sich nämlich diese Frage eindeutig beantworten ließe, wäre das Interpunktionsproblem aus der Welt. Im richtigen Leben lässt sich diese Frage nur sehr selten objektiv beantworten, denn so gut wie nie gibt es eine Stunde Null, in der alles angefangen hat. Alle betrieblichen Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen haben eine Vorgeschichte, und die kann sogar prägend sein, wenn die aktuell Beteiligten damals gar nicht involviert waren. Sonst könnten nicht so viele Konflikte nach der politisch abstrusen Melodie «Amselfeld ist überall» spielen.

Kehren wir zurück zu unserer Definition von Verantwortung: Darin wurde noch die *Bedingung flexibler Optionen* vorausgesetzt. Diese ist zwingend, weil sich die Frage der Verantwortung als das Erkennen des eigenen Anteils in einer Kooperation und die Selbstverpflichtung dazu nur dann sinnvoll stellen lässt, wenn die Beteiligten überhaupt Handlungsoptionen haben. Verantwortung setzt – ich wiederhole es – Entscheidungsspielraum voraus. Bildlich: Wenn ich vom Blitz getroffen werde, trage ich keine Verantwortung dafür. Freilich trage ich sehr wohl die Verantwortung dafür, dass ich mich während eines Gewitters aufrecht in einem Feld bewegt habe, bei dem es sonst weit und breit keine Bäume oder andere vertikale Objekte gab, die der Blitz vielleicht besser vorgezogen hätte. Denn zumindest hätte ich mich flach auf den dreckigen Boden hinlegen können.

Für das Vorhandensein flexibler Optionen gilt aber wiederum das Wahrnehmungsproblem: Wenn ich die Optionen subjektiv nicht sehe, existieren sie für mich nicht. Mein Umfeld aber sieht sie vielleicht sehr wohl. In der Folge macht man mich womöglich für etwas verantwortlich, für das ich selbst keinerlei eigenen Anteil gesehen habe. Dies ist oft der Fall beim Gehorsam. Es gibt Menschen, die meinen, wenn sie tun, was man ihnen befohlen hat, aus jeder Verantwortung entlassen zu sein. Falsch, sagt dagegen Hannah Arendt: «Wir sind auch für unseren Gehorsam verantwortlich.»

Diskrepanzen in der Wahrnehmung dessen, bei wem welche Verantwortung zu sehen sei, sind also höchst wahrscheinlich. Das eröffnet den Beteiligten Fluchtchancen. Wer Verantwortung scheut, findet wohl immer eine Lesart, die ihn entlastet. Und darin sehe ich das Hauptproblem im *Double-bind der Verantwortung.* Zu sagen, jeder sei für sich allein verantwortlich, *und* zu sagen,

Verantwortung sei eben der Kern und die Berechtigung für die Bonusetage – das erleichtert es den Menschen, sich aus der Verantwortung zu stehlen. Unten wie oben.

Doch nicht alle Menschen verhalten sich diesem Double-bind gegenüber gleich.

Persönlichkeit und Verantwortung

Im Aushandlungsspiel der Verantwortungsübernahme (respektive -wegnahme!) agieren natürlich nicht alle Menschen gleich. Insbesondere in der Hinsicht, ob jemand *überhaupt* nach dem eigenen Anteil fragt, unterscheiden sich die Menschen. Ich bezweifle aber, dass dies eine Frage der Persönlichkeit ist – unterstellt, Persönlichkeit sei etwas, das dem lieben Gott, den Genen oder wem auch immer geschuldet ist und einen ein Leben lang prägt.

Eine generalisierte Tendenz, im Spiel der Verantwortungsübernahme nach dem eigenen Anteil zu fragen oder eben nicht, ist nach meinem Dafürhalten Resultat der individuellen Erfahrungsgeschichte, nicht Merkmal der Persönlichkeit. Je nachdem, ob man früh Verantwortung übertragen erhält oder nicht, wird man später zum Verantwortungssucher oder aber -meider. Es gibt da sehr schnell eine Drift, mit der sich – ursprünglich vielleicht zufällig gehäufte – Erfahrungen zunehmend verstärken. Wer mehr Verantwortung zugesprochen oder abverlangt erhält, wird eher Verantwortung suchen. Und umgekehrt. Es muss nicht immer *ein* auslösendes Erlebnis geben. Obwohl auch dies möglich ist. Bei einer Kundin von mir, Führungskraft an der Spitze, wurde im Rahmen eines sogenannten Narrativen Interviews deutlich, dass sie – eine Seconda – stark geprägt ist von einem Kindheitserlebnis. Sie war vier, als sie ein Brüderchen bekam. Die berufstätigen Eltern sagten ihr, sie sei nun für ihren Bruder verantwortlich. In ihrer biografischen Rückschau zeigte sich, dass sie dieses Gefühl – in erster Linie immer selbst (auch für andere) verantwortlich zu sein – nachhaltig begleitet. Bis heute – sogar in Bezug auf ihren längst erwachsenen «kleinen» Bruder.

Es gibt also sicherlich solche und solche: Verantwortungssucher und Verantwortungsmeider. Zumindest in einer individuell generalisierten Tendenz, die dann eben aussieht wie ein Persönlichkeitsmerkmal. Das aber ist sie nicht – und damit auch nicht unveränderlich. Wir werden dies in einem späteren Kapitel vertiefen. Ich habe es nur deshalb schon hier angetönt, um Ihnen einen allzu bequemen Ausweg aus den Argumenten dieses Kapitels zu versperren.

Sagen Sie – wenn Sie Führungskraft sind – nicht einfach: «Meine Leute wollen und können keine Verantwortung übernehmen». Fragen Sie sich vielmehr: «Was ist *mein* Anteil daran, dass meine Leute ...? Was nehme ich ihnen an Verantwortung ab – die dann halt einfach schon weg ist?»