

Kapitel 3.

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 führungs-mäßig 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.

Wo «oben» Patronales lebt, ist «unten» Infantiles nicht weit.

Nachdem wir im letzten Kapitel besprochen haben, wie Menschen (zum Beispiel Vorgesetzte) andere Menschen (zum Beispiel Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) in der Wahrnehmung derer Verantwortung beeinflussen können, wollen wir nun den Einfluss von Strukturen untersuchen. Insbesondere den Einfluss, den die übliche betriebliche Hierarchie haben kann.

Eine Hierarchie kennt ein klar definiertes Oben und Unten. Es handelt sich dabei um ein Machtgefüge, das formal nur in eine Richtung geht: denn von oben nach unten gibt es eine Weisungsbefugnis. Derartigen Verhältnissen ist häufig ein Interaktionsmuster eigen, das man in der psychologischen Transaktionsanalyse nach Eric Berne als *Eltern-Ich* gegenüber *Kindheits-Ich* bezeichnet. Es unterscheidet sich von Interaktionsmustern zwischen dem *Erwachsenen-Ich* der einen und dem einer anderen Person. Die drei transaktionsanalytischen Ich-Formen können – je nach Beziehung der Betroffenen – in allen denkbaren Kombinationen vorkommen. Alle diese Kombinationen haben ihre Eigenheiten, insbesondere weil sich diese Ich-Formen faktisch gegenseitig evozieren können: Die Chance, dass Sie mit Ihrem Erwachsenen-Ich antworten, wenn ich Sie mit meinem Erwachsenen-Ich anspreche, ist groß. Größer jedenfalls, als wenn ich mit dem Eltern-Ich daherkomme und Ihnen beispielsweise mit dem moralischen Zeigefinger begegne. Oder wenn ich mich mit einem hilflosen Kindheits-Ich präsentiere, was bei Ihnen womöglich eine Art Mutterinstinkt anrührt und Sie prompt mit Ihrem Eltern-Ich antworten lässt.

In einer formalen Hierarchie ist die Chance darauf, dass «oben» aus dem Eltern-Ich heraus agiert und «unten» mit dem Kindheits-Ich reagiert wird, deshalb besonders groß, weil es sich eben um ein Machtgefälle handelt. Wer Erfahrungen mit dem Militärdienst hat – einer formalen Hierarchie par excellence –, wird sich gewiss daran erinnern, wie unglaublich unmündig man sich als erwachsener Mensch da benehmen kann. Und die meisten «Heldengeschichten» aus der Zeit beziehen sich denn auch auf entsprechend unerwachsenes Tun und Lassen. Dass man dabei Verantwortung übernommen hätte, lässt sich nicht gerade behaupten.

Ein CEO, dem ich die These dieses Kapitels erläutern wollte, zeigte zunächst wenig Verständnis dafür. Er fand: Entweder ist jemand reif oder eben ein Kindskopf. Mündig oder unmündig. Bis ich ihm vom Militärdienst erzählte (ich selbst habe da eine ruhmreiche Karriere als Brieftauben-Hilfsdiensttauglicher hinter mir – das ist rangmäßig sogar noch unter dem Soldaten). Strahlend erinnerte er sich darauf an seine wesentlich bedeutsamere Karriere als Offizier – und an sein eigenes kindisches Benehmen noch in der Abschlussprüfung der ZS-I (das ist die Zentralschule für angehende Hauptleute). Und da leuchtete ihm meine These dann ein.

Man muss sich vor Augen halten, dass es im Militär ja nicht nur Einsatzbefehle gibt, sondern auch beispielsweise die Order, wann erwachsene Menschen das Licht löschen und schlafen sollen. Wenn einen *das* nicht an die Regeln der Kindheit gemahnt, was dann?

Mündigkeit ist unteilbar

Der Grund für das Regredieren ansonsten mündiger Menschen in kindische Verhaltensmuster liegt nicht daran, dass etwa ihre Mündigkeit nicht stabil genug ausgereift wäre (wie das bei Jugendlichen zum Beispiel sehr wohl noch der Fall sein kann). Es liegt auch nicht daran, dass die persönliche Reife zur Übernahme von Verantwortung bereichsspezifisch wäre: im Beruf bin ich ein Kindskopf, privat erwachsen – oder umgekehrt. Es liegt vielmehr daran, dass Mündigkeit unteilbar ist:

Wer Menschen zu achtzig Prozent als mündig behandelt, zu zwanzig Prozent jedoch als unmündig, muss damit rechnen, dass sie sich bis zu hundert Prozent unmündig verhalten. Dies gilt zumindest in relativ geschlossenen und hierarchisch organisierten Systemen. Dazu zählt noch immer der größte Teil der Arbeitswelt.

Arbeitsorganisationen sind insofern als relativ geschlossene Systeme zu betrachten, als sich die darin verbundenen Menschen in aller Regel juristisch so sehr zu einem aktiven Mitmachen verpflichtet haben, dass sie nur unter Einhalten eines Kündigungsrituals und der damit verknüpften Fristen das System verlassen können. Da außerdem für die meisten von uns mit einer solchen Organisation der persönliche Lebensunterhalt verbunden ist, ist unsere Freiheit, diese zu verlassen, erheblich eingeschränkt. Teil eines sozialen Systems zu sein, heißt aber immer auch, die in ihm geltenden Spielregeln mehr oder weniger einzuhalten. Es ist nicht möglich, sich den Interaktionen der anderen Systemmitglieder nach Belieben zu entziehen.

Arbeitsorganisationen sind überdies in aller Regel noch immer hierarchische Systeme. Es gibt eine formal geregelte Machtausübung, und diese ist den davon Betroffenen überaus klar. Wer innerhalb des Systems bleiben will, muss zumindest das Vorhandensein solcher Macht respektieren, auch wenn einzelne Aspekte davon durchaus anzweifelbar und damit veränderbar sind. Dies gilt nicht etwa nur für jene, die von der Machtausübung anderer passiv betroffen sind, sondern ebenso für jene, welche aktiv Macht ausüben. Und es gilt nicht nur für die formal geregelte Machtausübung, sondern gleichzeitig für die informelle zwischenmenschliche Machtausübung, welche ohne Zweifel auch in jeder Arbeitsorganisation stattfindet. Es ist nicht möglich, sich dieser Machtausübung zu entziehen. Macht ist ein Teil jeder zwischenmenschlichen Beziehung.

Als Teil einer relativ geschlossenen und hierarchischen Organisation bin ich jederzeit in soziale Beziehungen eingebunden. Es spielt dabei keine Rolle, ob ich zu einem gegebenen Zeitpunkt konkret mit anderen Menschen zu tun habe oder nicht, denn andere Systemmitglieder sind psychologisch jederzeit präsent: ich weiß um ihre Existenz und um die mit ihnen vereinbarten Spielregeln. Selbst wenn ich mich – unbeobachtet – außerhalb der Spielregeln bewege, weiß ich sehr wohl darum und stehe damit faktisch wiederum in diesen sozialen Beziehungen.

Das heißt: Wenn soziale Beziehungen *entmündigenden* Charakter haben, muss der oder die Betroffene darauf eintreten. Die Entmündigten können sich gegen die Entmündigung wehren oder auch nicht. Sie können sich auch später oder im Voraus dagegen verwahren. Aber sie können sich nicht dem Sachverhalt der Entmündigung selbst entziehen oder diese ungeschehen machen. Damit wird Unmündigkeit für uns alle zu einer *stets realen Möglichkeit* auch des eigenen Handelns. Darin liegt die Begründung der These der Unteilbarkeit von Mündigkeit. Denn wo etwas *möglich* ist, muss ich damit rechnen, dass es auch *wirklich* wird – bei mir selbst wie auch bei anderen.

Was heißt Mündigkeit?

Seit die Aufklärung mit Kant den Prozess des Erwachsenwerdens von der Un-Mündigkeit hin zur Mündigkeit auf den Verlauf der allgemeinen Menschheitsgeschichte projizierte, ist der Begriff von einem psychologischen zu einem gesellschaftlichen geworden. Die persönliche Mündigkeit ist unabdingbar verknüpft mit der sozialen Mündigkeit. Mündigkeit meint die Möglichkeit zur Selbstbestimmung, meint Unabhängigkeit und Autonomie. *Sie ist die Voraussetzung für die Übernahme persönlicher Verantwortung.*

Selbstbestimmung, Unabhängigkeit und Autonomie – hier synonym als Mündigkeit verstanden – sind nicht einfach individuelle Eigenschaften oder Fähigkeiten. Sie sind Ausdruck sozialer Beziehungen, denn sie müssen nicht nur selbst beansprucht, sondern immer auch von den anderen gewährt werden. Nur über diesen sozialen Charakter von Mündigkeit läßt sich der Begriff uneingeschränkt positiv werten, läßt er sich abgrenzen gegen jene Illusionen von Selbstbestimmung, Unabhängigkeit und Autonomie, die letztlich menschenfeindlich sind, da sie immer nur auf wenige, niemals aber auf alle angewendet werden können – so nach dem Motto: «Ich mache ganz einfach, was ich will.»

Mündigkeit ist somit die Fähigkeit und das Recht auf eine Selbstbestimmung, die gleichzeitig auch allen anderen gewährt werden könnte. Unmündigkeit meint demnach die Unfähigkeit oder die faktische Unmöglichkeit, eine solche Selbstbestimmung wahrzunehmen und in persönlicher Verantwortung zu handeln. Entmündigen heißt, anderen die Entwicklung der Fähigkeit zur Selbstbestimmung zu erschweren oder ihnen das Recht darauf zu beschneiden. Ein Gegenteil von Entmündigen gibt es jedoch nicht: Man kann niemanden mündig «machen». Man kann anderen nur mehr oder weniger erleichtern, mündig zu werden.

Wer will Mündigkeit?

So wie ich den Begriff Mündigkeit eben definiert habe, sei er uneingeschränkt positiv gewertet. Schließt dies ein, dass jeder Mensch jederzeit Mündigkeit will? Keineswegs, denn dafür ist Mündigkeit viel zu anstrengend! Mündigkeit ist kein Entwicklungsstadium, das sich unumkehrbar erreichen ließe: Wie jede andere Fähigkeit muss auch Mündigkeit ständig geübt und vervollkommen werden, und wie jedes andere Recht muss auch Mündigkeit immer wieder neu beansprucht und behauptet werden. Darin liegt das Anstrengende an der Mündigkeit und gleichzeitig das überaus Bequeme an der Unmündigkeit, respektive dem Meiden von Verantwortung. Dies sollte gerade in einem an Mündigkeit orientierten Menschenbild nicht unterschlagen werden. Ein kleiner Schreibfehler, und schon wird aus Mündigkeit Müdigkeit. Die Gefahr der Regression sitzt uns allen stets im Nacken.

Nichts kann als «Beweis» für die notwendige Bevorzugung von Mündigkeit gegenüber Unmündigkeit angeführt werden. In der letztlich zufälligen historischen Gegebenheit, in der wir uns zu Beginn des dritten Jahrtausends nun einmal befinden, ist Mündigkeit aber *eine* der Möglichkeiten, für die wir uns entscheiden *könnten*. Und ich glaube, dass die Chancen, dass mehr Menschen persönlich Verantwortung übernehmen, damit deutlich steigen würden.

Das Verlockendste, was sich zugunsten der Mündigkeit und zugunsten der Übernahme von Verantwortung ins Feld führen läßt, ist der Vergleich mit Nektar: Wer davon gekostet hat, den verlangt es wieder danach. Eine Welt, die von Mündigkeit und Verantwortung geprägt wäre, wäre vielleicht nicht gerade das Paradies, aber die allabendliche Tagesschau wäre zweifellos erfreulicher.

Wer ist gegen Mündigkeit?

Niemand. Wenigstens nicht direkt. Es ist nur so: Wer etwas zu viel vom Nektar der Mündigkeit genossen hat, läuft Gefahr, zwischen Mündigkeit und Herrschaft – das heißt zwischen Selbstbestimmung und aktiver Fremdbestimmung – nicht mehr unterscheiden zu können. Wer aber seine eigene Selbstbestimmung pervertiert hat und andere Menschen – ohne deren ausdrückliche Legitimation – fremdbestimmt, muss faktisch gegen die Selbstbestimmung dieser Menschen sein. Das ist die Ambivalenz von Mündigkeit und zeigt, welche gefährliche Gratwanderung unternimmt, wer darauf zustrebt. Es wäre fahrlässig, dies zu ignorieren.

Im letzten Kapitel haben wir illustriert, wie eine bestimmte soziale Dynamik besonders starke Verantwortungsübernehmer faktisch zur Ursache dafür werden lässt, dass andere Menschen ihre Verantwortung nicht mehr sehen oder nehmen wollen – und damit faktisch in eine unmündige Position regredieren.

Vielleicht sind Arbeitsorganisationen diesbezüglich besonders gefährdende Lebensfelder. Ihre relative Geschlossenheit verunmöglicht den Beteiligten, auszusteigen, selbst wenn jemand ihnen gegenüber den Unterschied zwischen Mündigkeit und Herrschaft verkennt.

Macht und Mündigkeit

Herrschaft sei hier verstanden als nicht legitimierte Machtausübung. Nicht jede Machtausübung ist Herrschaft und also mit gegenseitig akzeptierter und praktizierter Mündigkeit unvereinbar. Jedes Staatswesen, jede formale Organisation regelt Formen der Machtausübung, die zeitlich und inhaltlich begrenzt das Selbstbestimmungsrecht der Einzelnen einschränkt. Dies ist Teil einer intersubjektiven Vereinbarung, zu der immer auch gehören muss zu klären, wie die Vereinbarung gemeinsam geändert werden kann. Der Mündigkeit aller wird dadurch keinen Abbruch getan.

Grundsätzlich anders verhält es sich mit Herrschaft – also mit Macht, die (wie in einer Diktatur) nicht demokratisch legitimiert ist. Es sei denn, die Macht wird alternativ durch Kontrollmechanismen wettgemacht, wie sie etwa ein Wirtschaftsunternehmen in der Regel kennt.

Wesentlicher als diese formelle Regelung ist für unseren Kontext jedoch die *informelle Machtausübung*. Wir haben hier zu unterscheiden zwischen der individuellen und der strukturellen Variante der Ausübung informeller Macht.

Individuell kann informelle Macht in allen sozialen Beziehungen ausgeübt werden. Durchaus auch wechselseitig und auf einer breiten Skala des Verhaltens, die von leise und subtil bis zu grobschlächtig und physischen Formen der Gewaltanwendung reicht. Dieser Skala entspricht, wenn auch nicht eins zu eins, das Repertoire des Handelns derer, die sich dagegen verwehren. Sicher ist es Teil der subjektiven Wahrnehmung, wo jemand die Grenze solcher Machtausübung zur Entmündigung wahrnimmt, und dementsprechend wird er oder sie vom Reaktionsrepertoire Gebrauch machen. Aber ebenso sicher ist, dass der Kampf gegen unakzeptable – nämlich entmündigende – informelle Machtausübung anderer ein ebenso ständiger und anstrengender Prozess ist wie jener des Mündigwerdens selbst.

Strukturell wird informelle Macht immer ausgeübt, wo durch die Strukturen sozialer Systeme – das sind Regelungen von Ge- und Verboten bis zur angeordneten, abgesprochenen oder eingespielten Form der Arbeitsteilung – die persönlichen Handlungsspielräume begrenzt werden. Dies ist zwar fast durchgängig der Fall, aber keineswegs immer entmündigend und damit unakzeptabel: Es kommt konkret darauf an, welcher Art die Machtausübung ist und wie die

entsprechenden Strukturen geändert werden können. Dass diese strukturelle Machtausübung hier der informellen Variante zugerechnet wird, liegt daran, dass die angesprochenen Strukturen in aller Regel nicht öffentlich und ausdrücklich als Machtstrukturen bezeichnet werden (man denke etwa an organisationale Regelungen oder an Lohnsysteme oder an Informationssysteme). Dies ist insofern wenig erstaunlich, als sich viele Manager generell schwer damit tun, dazu zu stehen, dass sie über Macht verfügen und Macht ausüben: Ohne jeden Hauch von Ironie lehnen sie dies sehr oft ab. Lieber reden sie von Verantwortung oder Zuständigkeit oder Kompetenz, und noch lieber mischen sie all diese Begriffe unauffällig durcheinander.

Mündigkeit und Management

Manager sind die Träger der formalen Macht in betrieblichen Organisationen, und sie dürften auch einen beträchtlichen Teil der informell ausgeübten Macht auf sich vereinen. Ihre Bedeutung für Mündigkeit respektive Unmündigkeit anderer und deren Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung ist deshalb nicht zu verkennen. Daraus kann allerdings keineswegs geschlossen werden, Macht zu haben (und auch tatsächlich auszuüben) schließe ein, selbst mündig zu sein. Die Wortwahl «mündig sein» gibt Gelegenheit, ein nahe liegendes Missverständnis auszuräumen: Was ich oben über die Mühsal des ständigen Bemühens um Mündigkeit gesagt habe, klärt, dass niemand je – also unumkehrbar und in allen Lebensfeldern – mündig «ist». Zwar ist nicht zu leugnen, dass es in der erwachsenen Ich-Entwicklung Fortschritte geben kann, die im Einzelfall die Beobachtenden dazu verleiten können, die Mündigkeit der beobachteten Person als umfassend und unwiderruflich anzusehen. Aber dennoch sollte auch in diesen Fällen zu bedenken bleiben, dass sie dies nie tatsächlich und unabänderlich «ist», sondern stets das unschöne Potenzial zur Regression beinhaltet. Denn wie sollten wir wissen, wie sich diese Person in wirklich neuen und unbekanntem Lebensfeldern bewegt, oder wie können wir beispielsweise ahnen, wie sich ihr individueller Alterungsprozess vollzieht?

Also auch die Manager, die selbst Macht über andere (und damit über deren Chancen auf Mündigkeit und Verantwortungsübernahme) ausüben, besitzen damit noch keinen Garantieschein eigener Mündigkeit. Die hier zur Diskussion gestellte These der Unteilbarkeit von Mündigkeit bezieht sich aber nicht auf die Mündigkeit der Manager selbst, sondern auf ihren Umgang mit Menschen: dieser Umgang kann die Mündigkeit der Menschen positiv oder negativ beeinflussen.

Manager nehmen, absichtlich oder nicht, bewusst oder nicht, in vielfacher Weise Einfluss auf den Prozess des Mündigwerdens anderer. Am offenkundigsten ist dies dort der Fall, wo durch Führungsverhalten und Führungsentscheidungen individuelle und kollektive Handlungsspielräume anderer begrenzt (oder eben erweitert) werden. Es ist aber immer auch dort der Fall, wo Managementhandeln Strukturen in einer Organisation prägt, welche Handlungsspielräume anderer begrenzen (oder eben erweitern). Hierarchie ist dabei die vielleicht systematischste Form der Beschränkung (respektive einseitigen Gewährung) von Handlungsspielräumen. Zwar bedeutet Handlungsspielraum nicht automatisch Mündigkeit, ist aber dennoch eine unabdingbare Voraussetzung dafür. Und hier schließt sich der Kreis zur Verantwortung. Denn die Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen, *heißt* Mündigkeit. Ihre Voraussetzungen sind deckungsgleich.

Ein Fallbeispiel: Der Bruch in der Philosophie

Bei einem Kunden habe ich ein interessantes Nebeneinander einer verantwortungsbasierten Erwachsenenwelt von Mündigkeit *und* eines hierarchiebasierten Patronales-evoziert-Infantiles-Spiels von Unmündigkeit angetroffen.

Das Unternehmen ist in der Software-Entwicklung tätig und hat ein markantes Wachstum hinter sich. Heute beschäftigt es rund 400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Es ist eine Expertenorganisation mit hoch qualifizierten Menschen. Wie in der Welt der IT schon seit Jahren gebräuchlich, setzt man auf sehr agile Organisationsformen. Methoden wie SCRUM arbeiten nicht mit den früher üblichen Mehrjahresprojektplänen, mit hierarchischen Vorgesetzten und festen Strukturen, sondern mit klar definierten Rollen in dynamischen Netzwerken. Die Verantwortung jeder Rolle ist dabei haargenau definiert, und sie liegt ausschließlich bei den Rollenträgern. (Es ist hier nicht der Ort, diese Methodik auszuführen; im Internet findet sich alles Nötige dazu.)

Das Ganze funktioniert hervorragend.

Nichtsdestotrotz beklagt sich die Geschäftsleitung darüber, dass es immer wieder Probleme etwa mit der ordentlichen Verbuchung von Ferienbezügen, Abwesenheiten und dergleichen mehr gäbe. Als Kern des Problems wurde von der Geschäftsleitung ein Mangel an Führungskraft beim mittleren Kader geortet: diese Vorgesetzten würden ihre Kontrollpflicht zu wenig wahrnehmen und müssten nun entsprechend geschult werden.

Ich lehnte dies ab mit der Begründung, es liege ein systematischer Bruch in der Philosophie vor, der genau diese Symptome hervorbringen müsse. In der auf die Software-Entwicklung bezogenen Welt behandelt man die Menschen nämlich als absolut mündige Individuen – und tatsächlich übernehmen sie die Verantwortung, wie man dies von ihnen erwartet. In der auf die Organisationsdisziplin und administrative Notwendigkeiten bezogenen restlichen Welt hingegen stülpt man eine herkömmliche Hierarchie über die SCRUM-Teams. Und darin sollen erwachsene Menschen (Vorgesetzte) andere erwachsene Menschen (Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) überwachen, ob sie denn auch keinen Ferientag zu viel bezogen oder zu lange Pausen genossen hätten. Diese «Führungsverantwortung» ist so vertraut, dass man gar nicht mehr merkt, wie entmündigend sie ist. Sie unterscheidet sich in nichts von der elterlichen Überwachung der Kinder in Bezug auf deren Schlafenszeit. Und sie ist so patronal, dass sie bei den «Geführten» alle infantilen Muster evoziert, die man sich ausdenken kann, um der Kontrolle erfolgreich zu entgehen. Sie ist *strukturell* – nicht an einen Führungs-«Stil» gebunden.

Die Folgen sind indes nicht bei allen Mitarbeitern gleich. Viele sind diszipliniert oder redlich oder loyal oder gehorsam oder ängstlich genug, um keine solchen Tricks anzuwenden. Meine These lautet nicht, dass es *immer* zu diesen infantilen Mustern kommen müsse. Aber es kann.

Die Führung des Unternehmens steht nun vor der Aufgabe, die begonnene Reise zu einer auf Verantwortung basierenden Organisation konsequent zu Ende zu gehen. Sie fängt eben erst an. Vielleicht wird der Preis die Aufgabe der Hierarchie als leitendes Organisationsprinzip – auch in der «oberen» Hälfte des Unternehmens respektive nicht-informatischen Belangen – sein.

Der Bruch in der Philosophie, den ich mit diesem Beispiel illustrieren will, resultiert nicht – wie im letzten Kapitel – aus dem *Verhalten* der Führungskräfte. Sondern aus dem *System*. Aber in der Folge entsteht daraus ein Bruch im Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wenn wir uns nun also der Frage zuwenden, was denn «patronal» respektive «infantil» im vorliegenden Kontext genau meine, so müssen wir das Patronale auf *Strukturen* und nur das Infantile auf *Verhalten* beziehen.

Patronales Verhalten könnte ja durchaus auch positiv sein: Es könnte eine väterliche Fürsorge ebenso meinen wie ein gutes Vorbild. Es kann eine moralische Instanz umschreiben unter der Etikette «streng, aber gerecht». Es kann schlicht ein persönlicher Stil eines älteren Vorgesetzten sein, den ihm niemand übel nimmt. Doch um solches Verhalten geht es hier nicht. Deshalb sei es auch erlaubt, nicht jedes Mal noch ein matronales Pendant mit aufzuführen. Denn das Patronale, das hier interessiert, ist unabhängig vom Geschlecht der Beteiligten.

Beginnen wir mit der Verhaltensseite, dem Infantilen also, und fragen wir uns erst danach, welche strukturellen Verhältnisse als patronal zu verstehen sind.

Was heißt «infantil»?

Zugegeben, «infantil» ist ein starkes Wort. Ich verwende es hier erstens, weil es terminologisch dem Begriff «patronal» am besten korrespondiert. Zweitens, weil es – anders etwa als «unmündig» – nicht vorschnell als Personenattribut, sondern auf *Verhalten* bezogen verstanden wird. Und drittens, weil das entsprechende Verhalten vielleicht nicht von der betreffenden Person selbst, wohl aber von ihrem Umfeld tatsächlich oft als infantil empfunden wird – wiewohl man es (zum Beispiel als Vorgesetzter) kaum je so bezeichnen dürfte. Ich selbst bin weniger höflich, und tu es hier auch deshalb ganz ungeniert, weil ich weiß, wie viel infantiles Verhalten in passenden Situationen ich selbst an den Tag lege.

Zunächst zähle ich zu den infantilen Verhaltensweisen, wenn man ganz genau weiß, dass man damit Spielregeln verletzt, sich im Fall des Erwischtwerdens nur schwach herausreden könnte und darauf zählt, vermutlich nicht ertappt zu werden. Vom Motiv her darf es sich dabei nicht um ein wie auch immer verstandenes höheres Interesse handeln, sondern primär dem eigenen Vorteil oder der persönlichen Bequemlichkeit dienen. Auch Faulheit oder Unsorgfältigkeit kommen sicherlich in Frage. Es gehören hierher vor allem Verhaltensweisen, auf die Vorgesetzte oder andere Autoritäten mit Kontrollblick achten.

Infantil ist aber auch das Betteln um Aufmerksamkeit und Anerkennung des Chefs. Ich rede vom Betteln, nicht einfach vom Bedürfnis danach. Besonders dann, wenn dieses Betteln es für taktisch notwendig hält, andere beim Chef klein zu machen.

Das Kleinmachen von anderen kann auch aus Gründen der sozialen Positionierung in einer Gruppe erfolgen: Schlecht reden über Dritte. Gerüchte verbreiten. Finger pointing, das heißt Schuldzuweisungen. Die Liste der Möglichkeiten ist lang und leider wohl erprobt. Gemeinsam ist all diesen Dingen, dass die Person, die sich so verhält, keinen Anteil bei sich selbst sieht. Also jede Verantwortung von sich weist.

Als infantil würde ich auch bezeichnen, wenn das im letzten Kapitel bereits besprochene Kopfzerbrechen praktiziert wird – wenn sich jemand also, in vorauseilendem Gehorsam, stets nur den Kopf seines Chefs zerbricht. Statt des eigenen.

Natürlich gehört auch ein unreflektiertes, unpolitisches, sozusagen rein stammtischmäßiges Ihr-da-oben-und-wir-da-unten-Denken in unseren Katalog. Und gerade daran zeigt sich etwas Interessantes: Während alles zuvor Genannte eigentlich immer auf hierarchisch tieferstehende gemünzt war, kann das eben erwähnte Denkmuster auch auf Die-da-oben zurückschlagen. Sobald Top-Manager nämlich in ein unreflektiertes, unpolitisches, sozusagen rein stammtischmäßiges Ihr-da-unten-und-wir-da-oben-Denken verfallen, ist dies nicht weniger infantil. Es verzichtet ebenso auf einen Perspektivenwechsel und sieht ebenso keine Verantwortung (für die bei den anderen respektive unteren) beklagten Verhaltensweisen bei sich selbst. Soziologisch kennen wir diesen Effekt aus einem anderen Lebensfeld: In den Fünfziger-, Sechzigerjahren liefen viele männlich-chauvinistische Witze unter der Melodie «Blick' einer bei die Weiber durch!» (wie es der Berliner formuliert). Der Punkt dabei ist, dass Männer aufgrund der noch unbezweifelten patriarchalischen Machtverhältnisse es überhaupt *nicht nötig* hatten, Frauen zu verstehen. Umgekehrt aber galt der Anspruch sehr wohl, sonst hätten die Frauen ihren Männern niemals zu Diensten sein können.

Das gezeichnete Spektrum des Infantilen ist natürlich unvollständig. Aber dies würde es auch mit weiteren Aufzählungen bleiben. Lassen wir es also damit bewenden.

Was heißt «patronal»?

Es geht, ich wiederhole es, hier um patronale Verhältnisse, Bedingungen, Strukturen – nicht um patronales Verhalten.

Greifen wir noch einmal auf das Janus-Modell zurück, das wir im letzten Kapitel in der Version 2.0 behandelt haben: Es unterscheidet zwischen der subjektiven und der objektiven Seite der Verantwortung, und es untergliedert die objektive Seite in eine intersubjektive und eine gegenständliche.

Die *subjektive* Seite können wir zur Bestimmung des Patronalen nicht heranziehen. Der persönlichen Wahrnehmungsverzerrung sind bekanntlich keine Grenzen gesetzt. Ich kann es schon als Ausdruck patronaler Verhältnisse lesen, wenn mein Gegenüber auf dem größeren Stuhl sitzt als ich. Wiewohl der vielleicht nur seinen Rückenproblemen geschuldet und womöglich noch privat bezahlt ist. Oder mein Chef erinnert mich rein äußerlich an meinen Vater und löst bei mir allein schon dadurch kindliche Reaktionsmuster hervor. Beschränken wir uns also auf die objektive Seite.

Das *Gegenständliche*, in dem sich Patronales offenbart, ist in aller Regel formal niedergelegt in Prozessdefinitionen, in Corporate-Governance- und Compliance-Vorschriften. Es lässt sich sehr einfach daran erkennen, wenn darin eine *Übersteuerungsmöglichkeit* vorgesehen ist. Wenn ich weiß, dass das, was ich als meine eigene Verantwortung sehe, dennoch von einer übergeordneten Sicht umgestoßen werden kann, wird meine Mündigkeit relativiert. Alle Mündigkeiten sind gleich, aber manche sind gleicher – möchte man die *Farm der Tiere* paraphrasieren. Und gemessen daran, dass heute die Zahl solcher Definitionen/Regelungen/Vorschriften in rasantem Tempo wächst, muss man sich nicht wundern, wenn die persönliche Verantwortungsbereitschaft proportional dazu schrumpft. Berichte über die erschreckend hohe Bereitschaft von (gerade auch höheren) Bankangestellten, bei passender Gelegenheit zu betrügen, sind hier wirklich sinnbildlich.

Das *Intersubjektive*, in dem sich Patronales offenbart, ist nicht weniger objektiv als solche formalen Regelungen. Es ist in Stein gemeißelt durch all das Nicht-Egalitäre, das in Belohnungs-, Status-, Privilegien- und all den zusätzlichen Regelungen festgelegt ist, welche im Wesentlichen Hierarchie sichtbar machen und mit der reinen Aufgabenerfüllung kaum etwas zu tun haben: Der Mann (seltener: die Frau) mit dem repräsentativsten Büro hat ja oft auch am meisten Termine außer Haus – und sein großartiges Büro steht dann leer. Ein Begriff wie «hohe Tiere» macht deutlich, dass andere kleiner sind. Oder eben, in der intersubjektiven Betrachtung, als dies gelten. Klein, kleiner, Kind – das Infantile liegt dann bald einmal nahe.

Ein CEO hat mir von seiner Überzeugung berichtet, dass er alles delegieren könne, nur nicht die Verantwortung. Das sehe ich anders. Denn seine Überzeugung verwechselt Delegation mit Arbeitsteilung. Dass er Aufgaben an andere verteilt, gehört völlig zu seiner Rolle. Darin besteht Arbeitsteilung. Delegation aber heißt, dabei auch die Verantwortung mit abzugeben. Und zwar die Verantwortung für die entsprechende Aufgabenerfüllung – nicht die Verantwortung des CEO. Die bleibt bei ihm, betrifft aber anderes. Zum Beispiel die Verantwortung dafür, die Aufgabe mit den richtigen Ressourcen dem Richtigen in Auftrag gegeben zu haben. Davon hatten wir es schon im letzten Kapitel. Hier ist es wieder aufzugreifen, weil dieser CEO seine (falsche) Überzeugung eben nur leben kann mit der Rückendeckung der intersubjektiven Sicht: Viele um ihn herum teilen sie, und erst das macht sie zu etwas objektiv Patronalem. Und entsprechend kann man sich darauf verlassen und sich im Bedarfsfall problemlos aus der eigenen Verantwortung stehlen.

Es ist interessant zu sehen, dass und wie sich das Intersubjektive wandelt. Lehrer etwa waren einmal Respektspersonen. Heute sind sie entweder ätzend oder, wenn sie es geschickt genug anstellen, cool. Krawatten waren mal das Accessoire von Respektspersonen. Heute erweist sich als wahrer Master, wer wie Sergio Marchionne jederzeit darauf verzichten kann und mit einem dunkelblauen Pullover sein eigenes Statussymbol zu setzen vermag. Weil das ursprünglich typische patronale Verhalten – Vorzimmerdame, Riesenbüro, man ist per Sie und so weiter – weitestgehend verschwunden ist, meinen manche «hohen Tiere», das Patronale schlechthin sei verschwunden. «Werch ein Illtum!», würde Ernst Jandl da sagen. Denn die Wirklichkeit besteht in dem, was wirkt. Und was wirkt, das findet seinen Niederschlag in der intersubjektiven Sicht. Wenn «man» etwas als patronal wahrnimmt, dass *ist* es patronal. Es kommt ja nicht von ungefähr, dass alle Experimente mit egalitären Lebens- oder Arbeitsformen geradezu hypersensibel darauf bedacht sind, alle Anzeichen zu vermeiden, die patronale Verhältnisse insinuieren könnten. Auch die Geschichte der Frauenemanzipation könnte hier Beispiele beisteuern. Und viele haben die Erfahrung gemacht, dass manches anstrengend wird, wenn man stets penibel auf dieses Thema achten muss.

Nun sollten wir aber noch einmal zum *Subjektiven* zurückkehren. Für die Bestimmung des Patronalen, so sagten wir oben, ist es nicht geeignet. Aber fürs Ignorieren des Patronalen sehr wohl!

Wer persönlich stark genug ist, kann sich der Dominanz des intersubjektiven «man» durchaus entziehen und seine eigene Sicht der Dinge wahren. Den einen fällt das leichter, den anderen schwerer. Aber möglich ist es. Darüber hinaus kann man sich sogar den Zwängen des Gegenständlich-Objektiven entziehen: Man muss da allenfalls bereit sein, Sanktionen zu tragen. Manche tun dies immer da, wo sie sich einen persönlichen Vorteil verschaffen können und das Risiko, erwischt zu werden, für tragbar erachten. Andere tun es aus höheren Motiven, im Sinne eines zivilen Ungehorsams etwa. In echter Verantwortung also. Bei dritten geschieht es aus einer ganz persönlichen, leicht anarchistischen Grundhaltung heraus: Patronales in jeder Form löst bei denen ein Jucken aus, gegen das nur Kratzen hilft.

Doch allein auf derartige subjektive Potenziale dürfen wir nicht zählen, wenn wir in einer Organisation konsequent auf Verantwortung setzen wollen. Denn Infantiles gedeiht nur dort nicht, wo das Patronale *wirklich* ausgemerzt ist.