

Kapitel 1.

Verantwortung

PRO MEMORIA: Im **Projekt V** entsteht mein neues Buch. 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. Inhaltliche 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.

Eigenverantwortung: Ein Begriff wird missbraucht.

Es ist seit einiger Zeit üblich geworden im Management, von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern *Eigenverantwortung* einzufordern. Diese Forderung schien mir bislang immer berechtigt.

Im Folgenden will ich zunächst erzählen, wie es überhaupt zu dieser Forderung kam. Dann werde ich zeigen, inwiefern diese Forderung mittlerweile fragwürdig geworden ist. Dazu werde ich sorgfältig hinhören, wie der Begriff eigentlich gebraucht wird. Und schließlich werde ich klären, wieso die Forderung nach Eigenverantwortung faktisch immer mehr pervertiert worden ist. Es wird sich nämlich herausstellen, dass sehr oft *nicht* Verantwortung gemeint ist, wenn von Eigenverantwortung die Rede ist.

Der Kampf gegen die Trennung von Denken und Tun

Es gab Zeiten, da wurde eine Äußerung eines Mitarbeiters, die mit «Ich habe gedacht ...» begann, von seinem Vorgesetzten mit «Denken ist nicht Ihre Sache, das überlassen Sie mal mir!» abgeklemmt. Es hätte sich natürlich auch um eine Mitarbeiterin handeln können, aber das hätte man damals nicht gesondert erwähnt. Dafür wäre ihre Chance aufs Abgeklemmtwerden sogar noch größer gewesen als bei ihrem männlichen Kollegen. Seit Frederic Winslow Taylor vor gut hundert Jahren das *Prinzip der Trennung von Denken und Tun* eingeführt hatte, war so etwas gängige und erstaunlich wenig hinterfragte Praxis.

Arbeitspsychologen, Gewerkschaften und andere kamen freilich schon in den Siebzigerjahren zur Überzeugung, so etwas sei nicht nur unmenschlich, sondern vor allem eine unvermeidbare Verschwendung geistiger Ressourcen. Sie forderten die Aufhebung der Trennung von Denken und Tun. Sie bekämpften – manchmal durchaus erfolgreich – den Taylorismus. Es wurden Experimente gemacht mit «Neuen Formen der Arbeitsgestaltung». Da gab es zum Beispiel das *job enlargement*, bei dem jemand nicht nur den immer gleichen Handgriff auszuführen hatte, sondern ein etwas breiteres Aufgabenfeld zugeteilt bekam. Oder es gab *job rotation*, wo man zwischen mehreren uninteressanten Aufgaben wenigstens abwechseln konnte. Kritiker monierten aber nicht zu Unrecht, Null plus Null ergäbe ebenso wie Null mal Null immer noch Null. Es gab daher folgerichtig auch *job enrichment*, das zumindest einen gewissen – wenn auch meist kleinen – Entscheidungsspielraum für selbstständiges Arbeiten (und Denken!) bot. Die Königsdisziplin aber war die Einführung von *teilautonomen Arbeitsgruppen*, die auf ganzheitliche Aufgaben, selbstständige Aufgabenerfüllung und kollektive Entscheidungsspielräume setzten.

Die Hintergründe solcher Entwicklungen waren mannigfach. In Skandinavien gab es umfassende Mitbestimmung der Arbeitnehmer über Betriebsräte und Gewerkschaften. Es gab da eine eigentliche Bewegung zur «Industriellen Demokratie», mit der man sich zu Recht fragte, warum

die demokratische Mitsprache der Menschen exakt am Werkstor aufhören sollte. Insbesondere die Autoindustrie – Volvo und Saab – gingen mit mutigen Experimenten voran. Sie verzeichneten gewaltige Besucherströme aus vielen Ländern. Im Frühjahr 1982 konnte ich mit meiner damaligen Forschungsgruppe von der ETH Zürich eine ganze Reihe dieser Experimente selbst besichtigen. Die meisten der fachinteressierten Besucher der Jahre davor – so versicherte uns der Werksleiter von Volvo Kalmar – kämen indes nicht, um etwas zu lernen, sondern um Gründe zu finden, warum es gar nicht gehen *könne*. Zumindest nicht bei ihnen selbst. Diese doch eher deprimierende Erfahrung musste ich in den 35 Jahren seither noch oft bei ähnlich gelagerten, mutigen unternehmerischen Experimenten machen.

In manchen Ländern war es der gewachsene Bildungsstand der Werkstätigen (so die damalige Bezeichnung), der es verunmöglichte, sie bloß als geistlose und stramm ausführende Menschen zu behandeln. Insbesondere aber kamen auch neue Technologien in der Industrie zum Einsatz, die selbst bei den Blaugewandeten den Kopf und nicht nur die Hände beanspruchten. Insbesondere numerisch gesteuerte Werkzeugmaschinen gehörten dazu.

Kurz nach der Gründung unserer Beratungsfirma vor 30 Jahren konnte ich ein Projekt in der produzierenden Telekom-Industrie begleiten, das teilautonome Gruppen in der Leiterplattenbestückung der Alcatel in der Schweiz einführte. Es war ein aufregendes Projekt. Es gelang, die Durchlaufzeit von 40 auf 10 Tage zu reduzieren, die beteiligten Frauen (plus vereinzelt Männer) wurden deutlich höher qualifiziert, die Löhne konnten steigen, es war rundum ein Erfolg. Der Fall wurde stolz publiziert.

So richtig flächendeckend verbreitet haben sich solche Dinge aber nicht. Wie ich in meinem Buch «Hierarchie – Das Ende eines Erfolgsrezepts» gezeigt habe, hat die hierarchische Ordnung in unserem Denken einen allzu festen Platz. Es verwundert daher nicht, wenn man nur gerade auf die unterste hierarchische Stufe – die Vorarbeiter – verzichtete und «oben» alles beim Alten beließ. Aber es verwundert ebenso wenig, dass dies auf Dauer nicht funktionieren konnte: Denn warum sollten ausgerechnet nur gerade die «Untersten» ohne Chef in der Lage sein zu arbeiten?

Hierarchie ist eben auch ein ideologisch befrachtetes Thema. Ich vermute, dass bei vielen Experimenten etwa mit teilautonomen Gruppen die ideologischen Motivationsanteile zu stark waren (bei «unserem» nicht!). Bei Ideologie kann man leicht immer auch gegenteiliger Auffassung sein.

Die Stunde der Eigenverantwortung

Die Neunziger- und Nullerjahre waren dann dadurch gekennzeichnet, dass die Computerisierung der Abläufe zusammen mit einer verstärkten Prozessorientierung zunehmend mehr das Regime übernahm. Viele Tätigkeiten waren so strukturiert, dass sie das richtige Tun «erheischten». Es musste so von gar niemandem mehr im Einzelfall angeordnet werden. Die unterste Führung gab es weiter, aber sie *führte* kaum mehr. Ausnahme waren Disziplinarprobleme, das Eingreifen bei Sonderfällen oder Problemen und das Erfüllen von formalen Führungspflichten wie etwa die jährlichen Zielvereinbarungsgespräche.

Dazu kam ein Generationenwandel, der gleichzeitig sehr gut ausgebildete junge Menschen mit hohen Karriereerwartungen *und* solche ohne diese Aspiration hervorbrachte. Daraus resultierte der Boden, auf dem eine Führung heranwuchs, die *nie müssen, aber immer dürfen* will. Es schlug die Stunde der *Eigenverantwortung!* Nun erwartete das Management von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, dass sie eigenverantwortlich ihren Aufgaben nachgehen und auf keinerlei Anweisungen warten sollten. Das gilt bis heute.

Die Führungskräfte sind hinreichend mit Projekten, der Sicherung der eigenen Position und der Bewältigung der täglichen Mailflut beschäftigt. Für Führung bleibt nur wenig Zeit. Das gilt in der Industrie ebenso wie in der Dienstleistung, in Großbetrieben sicherlich mehr noch als in KMU. Die Führungskräfte behalten sich freilich vor, die beschworene Eigenverantwortung jederzeit auch zu übersteuern. Man kann nicht sagen, dass dies immer als besonders hilfreich erlebt würde: Zu viel Mikromanagement der Vorgesetzten zählt zu den häufigsten Klagen bei den Betroffenen. Viele Führungskräfte greifen nämlich nicht dann ein, wenn etwas aus *ihrer* Verantwortung betroffen ist, sondern dann, wenn sie zufällig gerade Zeit haben, um hinzuschauen, *und* etwas anders machen würden, wenn sie selbst (eigenverantwortlich!) an der Stelle ihres Mitarbeiters oder ihrer Mitarbeiterin säßen.

Die Folgen davon sind mehrschichtig. Zum Ersten vermindert sich der Respekt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor der Führungskompetenz ihres/ihrer Vorgesetzten; es ist offenkundig, dass die verordnete Eigenverantwortung nicht wirklich ernst gemeint ist. Zum Zweiten vermindert sich das Gefühl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wirklich für ihre Aufgabe verantwortlich zu sein; es kommt scheinbar ja nicht drauf an, was man macht – der Vorgesetzte korrigiert es ja ohnehin. Zum Dritten vermindert sich der Respekt der Vorgesetzten vor ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern; zu oft muss man ihre Arbeit korrigieren. Zum Vierten verstärken sich die letztgenannten zwei Phänomene gegenseitig; es entsteht eine Negativspirale, aus der es kaum ein Entkommen gibt. Zum Fünften beginnen viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sich nicht mehr den eigenen Kopf zu zerbrechen, sondern den des/der Vorgesetzten; was selbstständiges Denken war, wird zum Erraten dessen, was er/sie an der eigenen Stelle täte.

In dieser Logik wird aus Eigenverantwortung stillschweigend vorauseilender Gehorsam.

Ist Eigenverantwortung nicht Verantwortung?

Ganz anders stellt sich die Sache beim Top-Management dar. Merkwürdigerweise spricht auf den hierarchisch höheren Ebenen niemand von Eigenverantwortung. Hier ist ausschließlich die Rede von *Verantwortung*. Auch dies ist ein unscharfer Begriff. Meist wird einem Verantwortung übertragen. Man muss sich dafür entscheiden. Mitunter lastet sie schwer. Sie bleibt wenigen vorbehalten, und sie muss gesondert entlohnt werden. Es ist also alles anders als bei Eigenverantwortung, die eher als ein arbeitsethischer Imperativ verstanden wird.

Unscharf ist der Begriff der Verantwortung auch deswegen, weil er sich mit Rechenschaftspflicht, Entscheidungskompetenz, juristischer Haftung, formaler Zuständigkeit, leistungsmäßiger Zurechenbarkeit, moralischer Schuldzuweisung und sogar hierarchischem Status überschneidet. Die Aufzählung ist vermutlich nicht vollständig.

Trotz dieser begrifflichen Unschärfe haben wir im Normalfall ein gutes Gefühl dafür, wann der Begriff der Verantwortung angemessen ist. Insbesondere dann, wenn wir ihn in Form einer moralischen Erwartung an jemand anderes verwenden. Oder dann, wenn wir das Gefühl haben, jemand sei genau dieser Erwartung nicht gerecht geworden. Oder wenn wir in den Medien von Politikern oder Wirtschaftsführern lesen, die eine große Sache in den Sand gesetzt haben und mit ernstem Gesichtsausdruck verkünden, sie übernehmen dafür die Verantwortung – was dann aber allzu oft in gar nichts seinen Ausdruck findet, oder höchstens in einem vergoldeten Abgang.

Wenn immer der Sprachgebrauch sensibel Unterscheidungen trifft wie die eben geschilderte zwischen Eigenverantwortung («unten») und Verantwortung («oben»), können wir getrost mit Goethes Torquato Tasso klagen: «So fühlt man Absicht, und man ist verstimmt». Mein Freund Theo Wehner, Arbeitspsychologe und emeritierter Professor von der ETH Zürich, hat mich darauf aufmerksam gemacht, nachdem er auch in vielen meiner Schriften den nicht weiter reflektierten

Gebrauch des Wortes «Eigenverantwortung» bemerkt hatte. Seither beschäftigt mich seine Präzisierung, und sie ist der Grund, warum dieses Buch mit «Verantwortung» betitelt ist – und nicht mit «Eigenverantwortung».

Ohne es durch belastbare Daten belegen zu können: Mir scheint, von Eigenverantwortung ist ausschließlich bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung (!) die Rede. Außerhalb der Unternehmenswelt verwendet man den Ausdruck analog immer nur für die Bürgerinnen und Bürger, bei denen das Attribut «gewöhnliche» mitgedacht ist. Von Verantwortung spricht man dort bei den Politikern und Amtsträgern, in den Unternehmen nur beim Top-Management. Gemäß meinen (wohl nicht repräsentativen) Beobachtungen wird dagegen bei den Führungskräften im mittleren Kader weder von Eigenverantwortung noch von Verantwortung gesprochen. Hier spricht man von «verantwortlich», und man meint damit die Benennung des Kopfs, der rollt, wenn die Sache schief geht. Ohne goldenen Fallschirm, freilich. In der Politik, wird «verantwortlich» auf den mittleren Ebenen weniger im Sinne von «schuldig» als von «zuständig» verwendet. Der Begriff zielt dann meist auf Gremien, Stellen und Funktionen.

Deklinieren wir die Sprachusancen noch etwas weiter durch. Niemand würde von der Eigenverantwortung unseres CO₂-Ausstoßes für den Klimawandel sprechen. Niemand würde nach einer hierarchischen Beförderung davon sprechen, dass er oder sie nun die Eigenverantwortung für 280 Leute übernommen habe. Oder für einen Umsatz von 5 Millionen Euro. Niemand schließt, wenn er von der Eigenverantwortung eines Mitarbeiters spricht, damit ein, dass seine Chefin damit von der Verantwortung für dessen Tun und Lassen entbunden sei. Niemand sagt, dass er als CEO die Eigenverantwortung für das Unternehmen habe. (Interessanterweise ist in diesem Fall häufig aber auch nicht von Verantwortung die Rede, sondern von Gesamtverantwortung. Verantwortung scheint ein steigerungsfähiger Ausdruck zu sein.)

Bei der Eigenverantwortung gibt es keinen gebräuchlichen Komplementärbegriff «Fremdverantwortung». In der Organisationslehre bezeichnet diese Formulierung lediglich die Situation, wo eine Führungskraft für Fehler ihrer Unterstellten verantwortlich gemacht wird. Fremdverantwortung ist damit nicht die Alternative zu Eigenverantwortung (wie beispielsweise bei Eigen- vs. Fremdkapital in seiner Firma). Es ist eher eine Haftungsadresse. Obwohl jemand anders für eine Tat und den dabei gemachten Fehler in der Verantwortung gestanden wäre. Solche Komplizierungen machen deutlich, dass Verantwortung etwas durchaus *Ambivalentes* ist. Salopp ausgedrückt: Verantwortung zu tragen, sich verantwortlich zu fühlen, zur Verantwortung gezogen werden ist nicht immer die reine Freude. Entsprechend ist nicht jede/r bereit dazu. Und das führt das Management in naher Zukunft in diverse Probleme.

Während einem Verantwortung *übertragen* wird (und/oder man sie übernimmt), wird einem Eigenverantwortung *abverlangt*. Wenn also jemandem Verantwortung übertragen wird, sagt der höchstens, er müsse freilich auch die entsprechenden Entscheidungsbefugnisse und ausreichende Ressourcen haben. Wenn jemandem aber Eigenverantwortung abverlangt wird, fragt der allenfalls: Und wo bleibt die Verantwortung meines Chefs? Oder die des Unternehmens? Oder die des Staates?

Ich habe ein Projekt namens «Freibriefe» gemacht, das die Eigenverantwortung der Geführten zum Thema hatte. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie alle Führungskräfte – die ja immer *auch* Geführte sind – erhielten insgesamt 66 Mal wöchentlich von mir einen Brief zu allen möglichen Themen, die sich aus der Rolle von Geführten in Sachen Führung ergeben. Führung ist ja immer eine Beziehungsfrage. Interessant war nun, wie oft ich auf diese Briefe geradezu empörte Reaktionen bekam, immer daherrührend, dass ich die besondere Verantwortung der Führungskräfte unterschlagen würde. Ich wurde gelegentlich gar einer rechtsbürgerlichen, neo-liberalen Gesinnung geziehen und als gehorsamer Überbringer der Meinung der obersten

Führungsetage gesehen (die diese Briefe freilich niemals vorrangig gesehen hatte, sondern mir eben – daher der Titel des Projekts – den Freibrief erteilt hatte, mich direkt an alle im Unternehmen zu wenden). Man muss dazu sagen, dass ich im Kleingedruckten zu jedem Freibrief darauf hingewiesen hatte, dass Führung eine Frage der Beziehungsgestaltung sei, dass ich in anderem Kontext 99 Führungsbrieftexte publiziert hätte, die genau die besondere Verantwortung der Führungskräfte thematisierten, dass es aber diesmal und für einmal ausschließlich um die Eigenverantwortung der Geführten ginge.

Passend zu dieser Empörung machte ich auch die Erfahrung, dass die ebenfalls adressierten und genau gleich angesprochenen Führungskräfte sich geistig ins CC setzten – sich also eigentlich nicht ebenfalls gemeint fühlten.

Auch wenn dies keine Belege, sondern lediglich anekdotische Indizien sind – es wird deutlich, dass Eigenverantwortung ganz offensichtlich nicht Verantwortung meint. Weder von denen, die sie den «gewöhnlichen» Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abverlangen, noch von diesen selbst.

Wie «Eigenverantwortung» missbraucht wird

Wenn ich in meiner Beratungspraxis in Meetings mit Führungskräften oder in Coachings auf den Begriff der Eigenverantwortung stoße, dann ist damit entweder eine Forderung gemeint oder es wird ein Manko beklagt. Die Forderung hat aber eine andere Konnotation als etwa ein Arbeits- oder Projektauftrag oder eine Anweisung (Befehle sind ja aus dem Sprachgebrauch verdampft). Was als Eigenverantwortung eingefordert wird, ist von der Art, dass es eigentlich skandalös ist, es überhaupt einfordern zu müssen. Es wird nämlich als selbstverständlich vorausgesetzt. Zur Eigenverantwortung gehören Erwartungen von oben, die man bitte schön doch nicht auch noch explizit aussprechen muss. Entsprechend setzte sich auch jeder Mitarbeiter ins Unrecht, wenn er darauf hinwies, dass man etwas Konkretes niemals als seine Eigenverantwortung deklariert habe. Daher meint das Beklagen des Mangels an Eigenverantwortung nicht etwa Ungehorsam gegen eine klare Anweisung. Beklagt wird vielmehr, dass jemand die eigene Rolle nicht wirklich kapiert habe. Ob es sich dabei um fachlichen Unverstand handelt oder um eine persönliche Unreife, wird offengelassen. Doch jedenfalls wird nur mit Bezug auf Eigenverantwortung davon gesprochen, dass jemand nicht fähig oder nicht reif genug sei, sie wahrzunehmen. Bei der Verantwortung der oberen Etagen hingegen gilt die alte Volksweisheit: «Wem Gott ein Amt gibt, dem gibt er auch Verstand». Bis zum Beweis des Gegenteils natürlich nur – falls dort oben jemand dennoch Mist baut und dafür dann aber keinerlei Verantwortung bei sich selbst zu erkennen vermag.

Eigenverantwortung ist heute gleichzeitig hoch im Kurs des Zeitgeistes und hat dennoch einen schlechten Beigeschmack. Je nachdem, ob die Eigenverantwortung jemandem anderen abgefordert wird oder ob man selbst der Adressat dieser Forderung ist. Das hängt nicht zuletzt damit zusammen, dass der Begriff in Deutschland mit der Arbeitsmarktreform «Agenda 2010» von Bundeskanzler Gerhard Schröder zu Beginn des neuen Jahrtausends in Mode kam. Von Anfang an hatte das Attribut «Eigen» die Bedeutung: Warte nicht auf die Verantwortung von jemandem anderen, insbesondere nicht auf die vom Staat – der hat nämlich keine Mittel. Sorge also für dich selbst. Dein Wohlergehen ist Sache deiner *eigenen* Verantwortung.

Es war also eine linke Regierung, die das vielleicht arbeitgeberfreundlichste Reformprogramm aller Zeiten aufgesetzt hatte. Über den volkswirtschaftlichen Erfolg der «Agenda 2010» streiten sich die Experten. Nicht zu bezweifeln ist aber, dass seither die naive Erwartung, ein Sozialstaat müsse doch wohl für seine Bürgerinnen und Bürger sorgen, im Kern erschüttert wurde. Mit dem Begriff der «Ich-AG» wurde auf den Punkt gebracht, dass künftig gefälligst jeder selbst seines Glückes Schmied zu sein habe. «Hartz IV» steht für die Perversion von allem, was an Eigenver-

antwortung zuvor vielleicht noch attraktiv gewesen war – ja, dem Einzelnen sogar Stolz vermitteln konnte. Kein Wunder zieht man mich (zum Glück nur vereinzelt) einer neoliberalen Gesinnung, wenn ich wie im erwähnten Projekt «Freibriefe» an die Eigenverantwortung der Mitarbeiter appelliere – auch wenn dies meiner anarchistischen Seele natürlich weh tut ...

Ganz offenkundig ist der Begriff der Eigenverantwortung historisch also mit einer Erbsünde belastet, aber eben nicht nur der Begriff, sondern auch das Konzept: Es ist ja tatsächlich ein gewaltiger Unterschied, ob ich mir selbst Verantwortung – für was auch immer – zuschreibe oder ob jemand anderes *seine* Verantwortung auf mich abschiebt. Insbesondere wenn ich damit für meine eigene Misere verantwortlich gemacht werde. Vom Missbrauch einer Sache sollte man aber nicht auf ihren Wert schließen. Was immer Politiker oder auch manche Manager an Üblem im Schilde führen mögen, wenn sie von Eigenverantwortung reden, ändert nichts daran, dass es wichtig und richtig ist, sein Leben selbst verantworten zu können. Denn wenigstens in seinem eigenen Leben sollte man doch die Hauptrolle spielen.

Es ist also nicht primär der Schröder-Nachhall in der gebräuchlichen Verwendung des Begriffs der Eigenverantwortung, der ihn diskreditiert. Es ist die oben besprochene Trennung zwischen Eigenverantwortung und Verantwortung, die jedoch mit der «Agenda 2010» ihren Anfang oder zumindest ihre Verbreitung nahm. Aufschlussreich dabei ist, dass die Betonung des eigenen Anteils in *Eigenverantwortung* ja daher rührt, dass irgendjemand denkt, jemand würde etwas zu Unrecht als gerade nicht in der eigenen Verantwortung liegend betrachten. Hier liegt der Janus-Charakter des Begriffs Verantwortung. Janus war ja der römische Gott mit dem Doppelgesicht, der – im Fall des nach ihm benannten Monats – sowohl auf das alte Jahr zurückschaut wie auch auf das kommende blickt. Der Janus-Charakter der Verantwortung besteht darin, dass es immer jemanden gibt, der sich (für was auch immer) für verantwortlich hält oder eben nicht. *Und* es gibt ein Umfeld, das ihn in dieser Sache für verantwortlich hält oder eben nicht. Dummerweise decken sich diese zwei Sichtweisen längst nicht immer.

Der Janus-Charakter der Verantwortung

Den *Janus-Charakter der Verantwortung* werden wir niemals los. Er wird uns auch bei allen Betrachtungen in diesem Buch begleiten. Es gibt immer einen subjektiven und einen objektiven Teil.

Der *subjektive* Teil der Verantwortung ergibt sich aus einer sachlichen Analyse der Situation, der Zuständigkeit der Betroffenen und ihrer Freiräume respektive Einflussmöglichkeiten. Es muss ganz einfach einigermaßen realistisch sein, dass ich für irgendetwas überhaupt verantwortlich sein könnte. Ich halte mich kaum für den Dreißigjährigen Krieg für verantwortlich, da ich damals noch nicht gelebt habe. Beim Klimawandel ist es anders, denn meine Analyse zeigt (wenn ich mich nicht den Tatsachen verschließe), dass ich etwa als Flugzeugbenutzer durchaus mit zum klimaschädlichen Ausstoß von CO₂ beitrage. Quantitativ betrachtet ist – im Weltmaßstab – mein singulärer Beitrag dazu aber dermaßen klein, dass er sich kaum von meinem Beitrag zum Dreißigjährigen Krieg, den wir getrost mit Null veranschlagen dürfen, unterscheidet. Maßgeblich für den subjektiven Teil der Verantwortung ist also nicht nur die besagte sachliche Analyse, sondern vor allem ein *Gefühl*. Entscheidend ist, ob man sich für etwas verantwortlich *fühlt* oder nicht. In dieser Hinsicht muss man Marx für einmal vom Kopf auf die Füße stellen: Hier ist es (anders als sonst) gerade nicht das Sein, das das Bewusstsein bestimmt. Sondern umgekehrt. Indem ich mich für etwas verantwortlich fühle, werde ich mein Tun und Lassen davon beeinflussen lassen. (Ich gehe an dieser Stelle noch nicht darauf ein, dass wir alle natürlich auch ungeheuer widersprüchlich sein können, also manches absolut wider besseres Wissen tun.) Es ist daher sehr wohl möglich, dass ich mich für den Klimawandel (mit-) verantwortlich fühle. Zumindest in dem

Sinne, dass ich einsehen kann, dass ich mit meinem (Flug-) Verhalten Schädliches dazu beitrage, auch wenn dies quantitativ marginal sein mag.

Gefühle können natürlich auch trügen. Manch einer fühlt sich für Dinge verantwortlich, für die er tatsächlich keine Verantwortung trägt. Zumindest meines Erachtens oder aus der Sicht von Experten. Ehepartner können ein Lied davon singen, wie schwierig es sein kann, jemandem begreiflich zu machen, dass er nicht für das Lebensglück seines Ehepartners verantwortlich ist. Obwohl er für das verantwortlich ist, was er *selbst* tut oder lässt – was natürlich durchaus zum Lebensglück des Partners beitragen kann oder eben nicht. Oder Psychoanalytiker haben oft Mühe, einem Erwachsenen klarzumachen, dass er als Kind nicht für die Scheidung seiner Eltern verantwortlich gewesen war (obwohl die sich vielleicht in der Tat nicht hätten scheiden lassen, wenn sie kein Kind gehabt hätten).

Für den *objektiven* Teil der Verantwortung – der, wie gesagt, immer auch zum Janus-Charakter der Verantwortung gehört – gilt nicht etwa, dass er objektiv «wahr» wäre. Er ist nur unabhängig davon, ob er subjektiv *auch* so gesehen respektive gefühlt wird. Das heißt, er ist immer eine nur Zuschreibung von außen. Sei sie ausgesprochen oder nur implizit mitgedacht. Die Zuschreibung kann von wem auch immer kommen. Damit ist klar, dass es durchaus auch mal voneinander abweichende, ja komplett widersprüchliche derartige Zuschreibungen geben kann. Was meine Chefin für meine Verantwortung hält, muss nicht deckungsgleich sein mit dem, was meine Kollegen dafürhalten. Und meine Töchter können die Sache grad nochmals ganz anders sehen. Daran, dass «objektiv» hier also nur «nicht subjektiv» meint, ändert freilich auch nichts, wenn im Einzelfall die Meinungen fast aller Dritter identisch sind – was ja gelegentlich vorkommen soll.

Das bedeutet, dass es wiederum eine *subjektive* Sache ist, auf welche der von außen kommenden Verantwortungszuschreibungen jemand überhaupt reagiert. Allerdings können wir damit den Janus-Charakter von Verantwortung nicht einfach – schwupp! – ins Nichts wegzaubern und sagen, alles sei eben letztlich nur subjektiv. Denn insbesondere in der Arbeitswelt mit ihren herkömmlichen hierarchischen Machtgefällen ist man oft davon abhängig, dass und wie man auf Verantwortungszuschreibungen von außen (meist: oben) reagiert. Wofür immer mich meine Chefin für verantwortlich hält – es kann nicht meinem ganz persönlichen Geschmack vorbehalten bleiben, ob ich mich damit auseinandersetze. Wo die Sache ausdrücklich zur Sprache kommt, kann man wenigstens verhandeln. Wo sie nur implizit verbleibt, wird es schwierig. Das kennen wir schon aus der Kinderstube: Natürlich können Eltern erwarten, dass Kinder ihr Zimmer aufräumen, wenn man sie dazu auffordert. Oft aber erwarten sie eigentlich, dass die Kinder selbst schon das Bedürfnis danach hätten. Und das geht leider nicht. Entsprechend haben viele Vorgesetzte an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter irgendeine Erwartung, wie die ihre Verantwortung sehen müssten – und reagieren entsprechend enttäuscht, wenn die das nicht von sich aus tun. Hier betreten wir vermintes Gelände, denn solange wir uns in hierarchischen Gefällen bewegen, ist es Sache der Vorgesetzten, ihre Erwartungen *explizit* zu äußern. Auch in Sachen Verantwortung.

Im Aushandlungsspiel «Was ist meine Verantwortung? Was deine?» sind Vorgesetzte nun mal in der Bringschuld. In nicht-hierarchischen Organisationen – dies hier nur als kleiner Vorgriff – ist genau das anders: Da ist dieses Aushandlungsspiel gleichberechtigt zwischen allen beteiligten Rollen verteilt, und Führung ist dabei nur gerade *eine* Rolle.

Ich würde so weit gehen zu behaupten, dass der Begriff der Eigenverantwortung (nicht die Sache!) geradezu die terminologische Allzweckwaffe ist, die man einsetzt, wenn man ein schlecht oder gar nicht geführtes Aushandlungsspiel «Was ist meine Verantwortung? Was deine?» hinter sich hat. Abgefeuert wird die Waffe nur auf andere. Niemand beklagt den Mangel *seiner* Eigenverantwortung. Und diese Waffe passt bestens zu der eingangs beschriebenen zeitgeistigen Führung, die *nie müssen, aber immer dürfen* will. Und die diskreditiert sich damit selbst.

Machen Sie bitte einmal den Lackmustest. In einem Einstellungsgespräch dürfte kaum je das Wort Eigenverantwortung verwendet werden. Vielleicht wird die Rede davon sein, was konkret in die Verantwortung des Stellensuchenden gehöre. Oder der fragt selbst danach, fordert es vielleicht sogar ein. Später dann, in einem der ritualisierten und von der Human-Resources-Abteilung abverlangten Jahresendgespräche kann hingegen durchaus von Eigenverantwortung die Rede sein. Dann vermutlich aber unter der Fahne der Enttäuschung. Wenn der Chef moniert: «Ich hätte schon erwartet, dass Sie ... Denn das gehört doch schließlich in Ihre Eigenverantwortung!»

Oder: Kaum ein Geführter (der ja selbst auch Führungskraft sein kann), wird am Esstisch beim Abendessen zu seiner Frau sagen, etwas – was er zum Beispiel nicht selbst entscheiden durfte – wäre doch nun wirklich Teil seiner Eigenverantwortung. Er wird es für seine persönliche Verantwortung, also seinen Entscheidungsspielraum, reklamieren.

Damit zeigt sich die bemerkenswerte Nähe von Eigenverantwortung zu vorauseilendem Gehorsam: Es ist beispielsweise nicht Teil meiner Verantwortung, Steuern zu bezahlen. Es ist meine Pflicht. Wäre es meine Verantwortung, käme es mich vermutlich deutlich günstiger zu stehen ... Entsprechend kann es im betrieblichen Kontext nicht darum gehen, unter dem Deckmantel der zugeschriebenen Eigenverantwortung zu erwarten, jemand würde exakt das tun, was der Eigenverantwortungszuschreiber (meist ja ein Vorgesetzter) an seiner Stelle täte oder getan hätte. Ist er tatsächlich verantwortlich, dann wird er das tun, womit er seinem *Gefühl* für seine persönliche Verantwortung entspricht. Mit einer Pflicht ist das anders. Da tut man, wozu man verpflichtet ist. Oder aber man ist bewusst ungehorsam (mit der damit eingehandelten Verantwortung, mögliche Konsequenzen der eigenen Insubordination zu tragen).

Verantwortung bedingt Entscheidungsspielraum

Gewiss gibt es unterschiedliche Charaktere, was den Umgang mit Verantwortung angeht. Es wäre auch zu verwunderlich, wenn alle Menschen in gleicher Weise bereit wären, Verantwortung zu übernehmen. Sei es, dass man sie ihnen von außen (oder oben) überträgt. Sei es, dass sie sie selbst nehmen. Das bloße Faktum einer solchen Streuung ist trivial. Weniger trivial ist, welche Faktoren die Bereitschaft und die Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen, fördern oder behindern. Wir werden dies erst in einem späteren Kapitel näher beleuchten. Hier sei lediglich eine Teilantwort auf diese Frage herausgegriffen: Es dürfte einleuchtend sein, dass die Bereitschaft zu Verantwortung nicht gestärkt wird, wenn spürbar wird, dass nicht echte Verantwortung erwartet wird, sondern vorauseilender Gehorsam.

Es ist mit der Verantwortung ähnlich wie mit Entscheiden. Entscheiden lassen sich nur die «prinzipiell unentscheidbaren Fragen» – das hat der große Heinz von Foerster klargestellt. Was zwei plus zwei gibt, ist nicht zu entscheiden, sondern auszurechnen. Entscheide sind dergestalt, dass man sie immer auch anders hätte treffen können. Es gibt kein klares Richtig oder Falsch, man kann höchstens nachträglich den Grad der Zweckmäßigkeit eines Entscheids einschätzen. Dass es sich als zweckmäßig herausgestellt hat, auf Rot zu setzen, wenn nachher tatsächlich Rot kam, macht den Entscheid nicht richtig. Nur (finanziell und erst nachträglich gesehen) zweckmäßig.

Analog zeigt sich das Bild bei der Verantwortung. Sie zu übernehmen resultiert nicht in jedem Fall in das gleiche Verhalten. Der Spielraum ist potenziell sehr groß, wenn ich für eine Aufgabe die Verantwortung übernehme. Vorausgesetzt, die Aufgabe ist nicht vollständig trivial, also so formuliert, dass ihre Umsetzung schon weitgehend vorgegeben ist. Die «Aufgabe» etwa, ein A4-Blatt längsseitig in der Mitte zu falten, erlaubt gerade mal zwei mögliche Ergebnisse. Doch selbst

da ist nichts über den Weg bis zu dieser Faltung ausgesagt (Mit den Händen? Mit den Füßen? Mit einem Falzbein?) – also selbst hier bleiben der Verantwortung Spielräume.

Nun ist es ja aber nicht gerade selten, dass Vorgesetzte einem Mitarbeiter die Aufgabe und die entsprechende Verantwortung übertragen, aber gleich schon mitdenken, wie sie selbst diese Verantwortung wahrnehmen würden. Macht es der Mitarbeiter anders und rügt ihn der Vorgesetzte hernach, so leistet er einen zielgerichteten Beitrag zur Senkung der Bereitschaft des Mitarbeiters, künftig noch einmal Verantwortung zu übernehmen. Verantwortung delegieren heißt immer, *Entscheidungsspielraum* aus der Hand geben. Verantwortung übernehmen heißt entsprechend, die Frage beantworten können, wie man den Entscheidungsspielraum genutzt hat. Und warum.

Dass diese Antworten nicht immer für jeden in gleicher Weise überzeugend ausfallen dürften, macht schon fast den Kern des Verantwortungsproblems überhaupt aus.

Fazit

In «Hierarchie – Das Ende eines Erfolgsrezepts» habe ich bestimmte Probleme in Zeiten der Digitalisierung hergeleitet. Das war meine Argumentation in Kürze: Erstens, Hierarchie war bisher das Erfolgsrezept, um komplexe Organisationen zu bauen. Ihr Preis jedoch ist Trägheit. Mit der Digitalisierung kommen Herausforderungen auf die Unternehmen zu, die eine größtmögliche organisatorische Flexibilität verlangen. Agilität lässt sich in starren Hierarchien nicht gewährleisten – ganz im Gegenteil. Zweitens, schon jetzt zeigen sich viele Brüche: Führungskräfte verbringen den größten Teil ihrer Zeit mit Aufgaben außerhalb ihres hierarchischen Zuständigkeitsgebiets. Rückdelegation nach oben – oft nach ganz oben – wird immer normaler und zeigt, dass die hierarchische Aufteilung der Entscheidungshoheit nicht mehr zuverlässig funktioniert. Drittens, alternative Organisationsformen, die nicht auf der formalen Hierarchie aufbauen, gibt es sehr wohl. Sie sind netzwerkartig und setzen auf Menschen, die bereit und reif sind, Verantwortung zu übernehmen. Unternehmen müssten nun also umdenken, aber alle ihre Mitglieder – oben wie unten – wollen das nicht. Der Druck wird gleichwohl zunehmen. Viertens, die Abschaffung der formalen Hierarchie bedeutet nicht die Abschaffung von Führung. Führung wird zu einer Rolle unter vielen. Selbstredend bleiben auch viele Gefälle (fachlicher, charismatischer, persönlicher Natur etwa) zwischen den Menschen. Aber so, wie man in der hierarchischen Welt die Verantwortung des Chefs für unteilbar hält, muss die Verantwortung *aller* in der künftigen Welt als unteilbar respektiert werden. Basis dafür sind kleine zu Netzwerken verbundene Rollen (nicht Individuen, also nicht Ich-AGs). Fünftens, mit all dem geht es nicht um Demokratisierung der Unternehmen, sondern um die Lösung eines Steuerungsproblems, das die Digitalisierung aufwerfen wird.

Unabhängig davon, wie beliebt also Verantwortung bei wem auch immer ist – mehr Menschen als bisher werden lernen müssen, Verantwortung zu tragen. Für ihre Rolle und für ihr Tun und Lassen.

In meinem Buch «Freibriefe – 66 Reflexionen für Geführte» habe ich für eine Vielzahl von Themen illustriert, was es konkret heißen kann, die Verantwortung für nur gerade *eine* Rolle im beruflichen Alltag – die Rolle als Geführte/r nämlich – wahrzunehmen.

Hier 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. Dieses erste Kapitel hat gezeigt, dass das Thema nicht entlang der betrieblichen Hierarchie gespalten werden darf in «oben» Verantwortung und «unten» Eigenverantwortung.

Kurzum: Wir sollten auf den Begriff «Eigenverantwortung» möglichst verzichten. Wo wir ihn dennoch gebrauchen, zitieren oder auch nur hören, sollten wir uns genau überlegen, warum

genau wir (oder andere) von Eigenverantwortung und nicht von Verantwortung sprechen. Unabhängig davon, was innerhalb einer Hierarchie von denen «unten» an Pflichterfüllung, Gehorsam, Loyalität oder Commitment zu Recht verlangt werden darf: Es sollte nicht mit dem Begriff «Eigenverantwortung» schöngeredet werden. Denn Verantwortung ist etwas gänzlich Anderes. Verantwortung ist nichts Passives. Sie muss immer *aktiv* und *persönlich* wahrgenommen – gesehen und gelebt – werden. Das geht nur, wenn die Trennung von Denken und Tun für sämtliche Arbeitsrollen – und auf jeder betrieblichen Ebene – wirklich aufgehoben werden kann.