

Kapitel 8.

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.

Weiß die linke Hand nicht, was die rechte tut?

Sagen wir: Die linke Hand sei die, die eingesehen hat, dass Unternehmen künftig im Kontext der Digitalisierung konsequent auf Verantwortung aller werden bauen müssen. Die rechte Hand sei dagegen die, welche die konkreten Verhältnisse tatsächlich schafft – Strukturen, Prozesse, Tools, Vereinbarungen und dergleichen mehr. Man kann gegenwärtig nicht davon ausgehen, dass diese beiden Hände vom selben Kopf gesteuert werden: Zu vieles, was die rechte Hand tut, steht der Übernahme von Verantwortung eher im Wege, als dass es ihr diene.

An diesem merkwürdigen (da kaum je angesprochenen) Widerspruch absolut nicht unschuldig ist der Bereich der «Human Resources». Dabei hat doch alles so gut angefangen.

HR hat's geschafft!

Als aus den biederen Personalabteilungen und einem noch biederen Personalwesen vor rund vier Jahrzehnten – ich war gerade in die Arbeitspsychologie eingestiegen – endlich ein zeitgemäßes *Human Resources* wurde, begann der Siegeszug der Forderung, der Mensch müsse im Mittelpunkt stehen. Natürlich gab es die Zyniker, die formulierten, der Mensch sei Mittel – Punkt. Aber die hatten wohl «Resources» etwas gar zu wörtlich übersetzt.

Nach einem langen Kampf um Anerkennung kann HR heute auf eine wahre Erfolgsgeschichte zurückblicken. Für sämtliche Aspekte der Personalführung – von der Auswahl der Besten oder Geeignetsten über ihre Einarbeitung bis zur täglichen Führung, von der Entlohnung über die Leistungsbeurteilung bis zur fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung, von der Beförderung bis zur Pensionierung oder Kündigung, von der Frauenförderung bis zur Schaffung von Diversity – gibt es professionelle Konzepte und Methoden. Auch ist es längst mehrheitlich selbstverständlich, dass die HR-Verantwortlichen Einsitz in der Geschäftsleitung haben – noch immer die ultimative Anerkennung eines Beitrags zur Wertschöpfung im Unternehmen.

Kein namhaftes größeres Unternehmen gibt es mehr, das ohne perfekte administrative HR-Prozesse und eine klar formalisierte Personalentwicklung (eingeschlossen das Management Development) auskommen würde. Wir können ohne große Übertreibung von einer geradezu flächendeckenden *Vertoolung der Führungslandschaft* durch HR berichten.

Und als allerjüngste Errungenschaft dürfen wir bereits die zunehmende Etablierung von so genannten «Chief Happiness Officers» (CHO) zur Kenntnis nehmen. Das Paradies ist nah!

Es ist also längst Common Sense geworden: Alle wissen, dass es HR-Management braucht. Die Bedeutung von Soft Factors ist auch für hart gesottene Shareholder-Value-Vertreter unbestritten. Dass manche gerne vom Humankapital sprechen, mag dies sicherlich begünstigt haben.

Aber auch die alten Anfeindungen von der Gegenseite, die ich in meinen Berufsanfängen noch vernahm, gehören der Vergangenheit an: In der Folge der gesellschaftlichen 68er-Kritik sahen manche in HR-Strategien immer nur eine besonders trickreiche Ausbeutungswissenschaft. Dies alles ist vorbei. Niemand kann der Branche mehr am Zeug flicken. Kurzum: HR hat's geschafft! Die nomenklatorischen Beweise dafür sind unübersehbar: HR-Management – Assessment Centers – Recruitment – Grading – Compensation – Incentives – Competences – Mitarbeitenden-/Vorgesetztenbeurteilung – Zufriedenheitsumfragen – Employment Relations – 360°-Feedback – Skills/Knowledge Management – Career Development – Management & Leadership Development – Vocational Training – Potenzialbeurteilung – War for talents – High Potentials – Restructuring Gender Management ... die Liste ist unvollständig. Und schließlich ist kürzlich, im Rahmen der Digitalisierung und des beschleunigten Wandels, ein reiches Angebot zur Förderung der Agilität und Resilienz auf allen Stufen dazugekommen.

Damit keine Missverständnisse aufkommen: Vieles von dem ist sinnvoll. Und aus der Optik von HR kann man das Fazit ziehen: Mehr hätten wir nicht erwarten dürfen!

Aber dennoch: Dies ist nur die halbe Geschichte.

Alles hat seinen Preis

Der Preis, den die Unternehmen für die Professionalisierung der HR-Arbeit (vor allem im Hinblick auf die Tool-Landschaft) bezahlen, ist vielfältig. Zunächst haben sie sich damit ein Prokrustesbett von Systemen geschaffen. Bevor eine Führungsmaßnahme mit möglichen Konsequenzen etwa für dielohneinstufung erfolgen kann, muss geprüft werden, ob sie im HR-Modul von SAP auch abbildbar ist. Jedes Bonus- und Leistungslohnsystem hat unübersehbar gewirkt – aber häufig eher pervers: Die *management attention* liegt in der Regel ganz absichtsgemäß wirklich nur noch auf dem Bonuswirksamen – mit Folgen freilich, die längst nicht immer der ursprünglichen Absicht entsprechen.

HR hat uns einen liturgischen Kalender geschenkt, der von der Zielvereinbarung über die Leistungsbeurteilung und das Mitarbeitergespräch bis zur Lohnfestsetzung alles derart klar reglementiert und zeitlich fixiert, wie das die katholische Kirche mit ihren Feiertagen vorexerziert hat. Nun leuchtet es ja ein, dass nicht jeder Ostern feiern kann, wenn es ihm passt – denn das würde das Schokoladehasengeschäft doch arg strapazieren. Aber wo steht eigentlich geschrieben, dass man nicht auch unterjährig Ziele definieren oder umdefinieren kann? Wie passt es zur allseits beschworenen Agilität, wenn die Dinge immer ein Jahr lang unverändert Geltung haben sollen?

Selbstverständlich ist zu begrüßen, wenn durch diesen liturgischen Kalender die Dinge nicht mehr so leicht untergehen. Und zumindest edel gemeint ist auch die Barriere, die damit weniger fähigen oder willigen Führungskräften vorgeschoben wird. Aber ist es nicht etwas merkwürdig im Erleben einer Führungsbeziehung, wenn der Chef oder die Chefin gewissermaßen einen Wake-up-call für's Loben braucht? Es ist keine bössartige Unterstellung zu behaupten, dass das (halb-) jährliche Mitarbeitergespräch vielerorts an die Stelle von Authentizität und Spontaneität in Sachen Lob und Tadel getreten ist.

Was daraus resultiert, ist eine entpersönlichte Führung: Sachlich – höflich – nüchtern – cool. Nicht einmal mehr einen Wutausbruch des Chefs haben die Mitarbeitenden heutzutage zu Gute!

Und, in unserem Kontext das Fatalste: Weder Führungskräfte noch Mitarbeiter haben irgendeine eigene Verantwortung in all diesen Themen. Denn sie sind einzig und allein dem vorgegebenen liturgischen Kalender gegenüber verpflichtet.

Das spiegelt sich auch bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wider: Man fragt nicht danach, wie man sich selbst weiterentwickeln könnte. Man fragt nach dem Programm der Firma zur Weiterentwicklung seiner Leute. Da würde man dann gerne das Passende auswählen.

Die beschriebenen Entwicklungen sind niemandes Versagen. Sie sind nachvollziehbar vor dem Hintergrund eines veränderten Führungsumfelds.

Ein verändertes Führungsumfeld

Seit längerem schon entspricht eine Führungsbeziehung im Kontext des permanenten und beschleunigten Wandels mehr einem One-night-stand als einer Heirat. Die Konsequenz davon ist, dass sich die Beziehung kaum noch einspielen kann. Man hat gar nicht mehr die Zeit, sich (und seine jeweiligen Marotten und Verletzbarkeiten und sonstigen Eigenarten) genügend kennen zu lernen. Dies jedoch führt auf beiden Seiten zu einem massiv erhöhten Explizierungs- und Kommunikationsbedarf: Man muss sehr deutlich sagen (können), was man will und mag und was nicht. Aber genau dies ist nun gewiss nicht jedermanns Sache.

Diese Kurzlebigkeit entsteht nicht nur durch Job-Hopping der High Potentials in den Führungsstufen. Sie wird zusätzlich gefördert durch das ständige Umstrukturieren und hat *by the way* den unschätzbaren Vorzug, dass man mangels Vergleichsgrößen und -kriterien nicht wirklich in seiner Führungsleistung – vor allem aber nicht in seinem Führungsversagen – beurteilt werden kann. Die Kurzlebigkeit von Führungsbeziehungen erleichtert eben auch das Aussitzen und Überleben von Problemen und Konflikten.

Parallel dazu hat sich die Autonomie der Mitarbeitenden einerseits deutlich erhöht. Die Vorstellung von bloß befehlsempfangenden, nichtdenkenden Arbeitnehmern ist falscher denn je. Die Mitarbeitenden sind in der Regel fachlich kompetent, und sie wissen ganz genau, was zu tun ist. Nicht selten gelingt ihre Arbeit besonders dann, wenn sie einfach das Richtige tun – auch wenn sie damit die definierten Prozesse unterlaufen oder umgehen. Letzteres geht freilich immer weniger, denn die Prozessdefinitionen werden immer enger – mit dem Ziel der Reduktion von Autonomie (welche eben auch als Fehlerquelle gesehen wird). Die Bildschirmmaske ersetzt den Chef: Auch «von unten» gesehen ist Führung also scheinbar weniger wichtig geworden.

Das passt allerdings gut, denn Führungskräfte haben auch immer weniger Zeit für Führung. Sie sind immer häufiger in Projekte eingebunden und legen ihren Fokus auf die Prozesssteuerung statt auf die Menschenführung. Vor allem sind sie selbst in zunehmendem Maße fremdgesteuert. In das *daily business* sind sie kaum mehr involviert (und kennen es – zumindest aus der Optik ihrer Mitarbeitenden – oft auch viel zu wenig gut). Und da, wo Menschenführung trotz alledem unabdingbar bleibt, da gibt es die professionellen Standardtools von HR!

Die Folge davon ist, dass die individuelle *Persönlichkeit* eines Vorgesetzten kaum noch in Erscheinung tritt. Eine Ausnahme bilden die CEOs, doch das hat andere (in den Bedürfnissen der Öffentlichkeit liegende) Gründe. Wo aber nicht eine Persönlichkeit spürbar und verbindlich wahrgenommen wird, da gibt es kein Commitment – mithin also keine persönliche Verbindlichkeit und engagierte Selbstverpflichtung.

Und was damit begraben wird, das ist Verantwortung.

Etappen eines Anstellungslebens

Gehen wir es im Folgenden einmal szenisch durch. Wie spielen sich die Dinge normalerweise ab? Und wie sollten sie sich abspielen, gälte auch der rechten Hand das von der linken proklamierte Primat der Verantwortung aller?

– Ich suche eine Stelle und bewerbe mich mit einer Selbstdarstellung, die mich ins beste Licht rückt. Nur gerade allzu durchschaubare Übertreibungen vermeide ich. • Wäre Verantwortung das Maß für meine Bewerbung, würde ich so redlich wie möglich meine Stärken, aber eben auch meine Schwächen darstellen, denn in der Realität sind sie es ja später, die meine Leistung ausmachen. Bloß: Dann bekäme ich die Stelle nicht.

– Das Unternehmen freut sich über meine Darstellung und erhofft sich enorm viel von meinem «Leistungsausweis». Es möchte mich deshalb einem internen Bewerber vorziehen (denn von dem kennt es längst den tatsächlichen Leistungsausweis). Um mich aber auch zu gewinnen, stellt sich das Unternehmen schöner dar, als es ist, was mich wiederum sehr beeindruckt. • Wäre Verantwortung das Maß für das Unternehmen, wäre seine Darstellung der Firmenwirklichkeit realistisch, denn alles andere weckte ja Erwartungen, die hinterher eh enttäuscht werden. Bloß: Dann bekäme mich das Unternehmen nicht.

– Ich trete die Stelle an und hoffe, mit meiner noch außenstehenden Optik viel Gutes beitragen zu können. Indes, man lehrt mich seitens HR – natürlich auch durch Vorgesetzte und Kollegen – schnell, dass in diesem Unternehmen ganz bestimmte Werte gelten, gegen die man tunlichst nicht verstoßen solle. Was man Werte nennt, sind jedoch ganz klare *Dos & Don'ts*, und so wird aus Einarbeitung Abschleifung. Statt dass ich also Neues hereinbringen kann, wofür man mich angeblich geholt hatte, sollte ich mich tunlichst einpassen. Denn auch bei Diversity gilt nicht selten: Vor Tische las man's anders. • Wäre Verantwortung das Maß für das Verhalten der Beteiligten, würde das gegenseitige Lernen im Vordergrund stehen, und man würde die Reibungen, die das erzeugt, als Wärmespender begreifen.

– Ich fühle mich schon ganz gut eingelebt und erwarte daher, dass man mir ein entsprechend gutes Feedback gibt. Der Rhythmus der Zielvereinbarungs- und Zielerreichungskontrollgespräche lässt mich aber noch länger warten. Im Gespräch selbst muss mein Vorgesetzter sodann meine Leistung unterhalb der Maximalbenotung einstufen. Wie andernfalls könnte er mir im Jahr darauf einen Fortschritt attestieren? Sein Feedback demotiviert mich also eher, ich nehme meine Leistung etwas zurück – und mein Vorgesetzter ist stolz darauf, meine Schwächen gleich erkannt zu haben. • Wäre Verantwortung das Maß für unseren Austausch, könnten wir gänzlich außerhalb solcher Spiele in wechselseitigem Feedback Erwartungen klären und unsere Zusammenarbeit schrittweise weiterentwickeln.

– Aus den ersten Zielvereinbarungsrunden habe ich schnell gelernt, dass es fürs kommende Jahr ganz und gar nicht gut ist, wenn ich schon im laufenden Jahr zu ambitioniert bin. Ich entwickle mich daher rasch zum «Yes-butter». • Wäre Verantwortung das Maß für das *performance management* (auf beiden Seiten), dann könnte ich mich zum «Why-notter» entwickeln und ungestraft die Grenzen meiner Leistungsfähigkeit ausloten.

– Von meinen Peers musste ich bald einmal erfahren, dass mein Bonus nicht dadurch zustande kommt, dass ich mich für das Ganze einsetze. Vielmehr muss ich schauen, dass ich (oder, wenn ich Führungskraft bin, ich mit meinem Bereich) gut dastehe. Sie alle machen es nämlich vor. Die Zufriedenheitsumfragen sind ja kompetitiv angelegt. Mein Bereich muss nicht gut sein. Er muss bloß besser dastehen als andere. • Wäre Verantwortung das Maß für unsere Zusammenarbeit, ginge es um den Teamerfolg als ganze Firma, nicht um Abteilungsleistungen.

- Im Talent Management stehe ich seither recht weit oben auf der Liste. Das ist natürlich geheim, aber mein Chef hat es doch durchblicken lassen. Er will ja, dass ich weiß, wie sehr er sich für mich einsetzt. Dass ich bei der nächsten freien Stelle, die für meine Laufbahn interessant wäre, Hoffnungen hege, versteht sich von selbst. Da man dann aber aus Gründen der dringend erforderlichen «Blutauffrischung» einen Externen mit einem hervorragenden Leistungsausweis genommen hat, kühlt mein Engagement merklich ab. • Wäre Verantwortung das Maß für die Entwicklung von Menschen in Unternehmen, wären die Beteiligten kontinuierlich im Gespräch miteinander, um Chancen und Optionen auszuloten.

- Natürlich steht das Unternehmen nicht still. Besonders die Prozessoptimierung wird kräftig vorangetrieben. Je klarer alle Vorgaben sind, umso geringer die Spielräume. Als Mitarbeiter fühlt man sich unnötig eingezwängt, als Führungskraft unnützlich. • Wäre Verantwortung das Maß für die Arbeitsorganisation, würden technische Möglichkeiten ausgeschöpft, um menschlicher Fähigkeit Spielräume zu eröffnen und den Menschen durch Automatisierung möglichst abzunehmen, was solcher Fähigkeit nicht bedarf.

- Um das Unternehmen strategisch klipp und klar auszurichten und auf Effizienz zu trimmen, wird immer mehr ganz zuoberst entschieden. Schon kurz unterhalb des Top-Managements beginnt die Zone der Befehlsempfänger. Führungskräfte werden zu Durchlauferhitzern, ihre genuine Kernfunktion – das Entscheiden – wird ihnen immer öfter entzogen. Statt zu führen, konzentrieren sie sich darauf, die eigene Position und künftige Perspektiven zu *hedgen*. • Wäre Verantwortung das Maß für die strategische Ausrichtung des Unternehmens, wäre es die Aufgabe der Führung, Sinn zu vermitteln, auf dass engagierte Menschen wissen, worauf sie ihr Tun auszurichten haben.

Manch einem mögen solche Szenen als krasse (um nicht zu sagen: böswillige) Verzerrung erscheinen. Verständlich, denn positive Ausnahmen gibt es wohl – meist sind sie freilich der Eigenwilligkeit und Souveränität einzelner Personen zu verdanken. Nicht einem vernünftigen System. Sie sind möglich, weil das System Gott sei Dank nicht effektiv genug ist, alle Vernunft gänzlich zu unterdrücken. Ob diese Personen, die ihre Verantwortung entgegen aller Verhältnisse dennoch wahrnehmen – im Interesse des Ganzen und der Kunden –, davon letztlich selbst auch profitieren, ist hingegen nicht garantiert. Es kann sie ebenso gut den Kopf kosten.

Wenn ich hier einseitig HR angeschuldigt habe, so ist das natürlich ungerecht. Erstens spielen andere Bereiche immer auch eine aktive Rolle. Und zweitens lassen zu viele Akteure in dem Spiel diese unseligen systemischen Fehlentwicklungen überaus gerne zu, weil es sie selbst entlastet und eben gerade aus der Verantwortung nimmt.

Ein Teufelskreis

Nehmen wir an, meine Philippika überzeugt Sie. Nun wollen Sie die Dinge ändern. Ihre rechte Hand soll bitte schön tun, was den Absichtserklärungen der linken dient. Einzelne Elemente der bisherigen Prozesse herauszubrechen, bringt Sie da aber rasch in die Bredouille: Sie schaffen die Zielvereinbarungsgespräche ab? Da kommt Ihr ganzes Entlohnungssystem durcheinander. Sie verflachen radikal die Hierarchie und schaffen Titel und Ränge ab? Da bricht Ihr ganzes Talent Management aus den Fugen. Sie brechen das Talent Management ab? Da stimmt Ihr ganzer Rekrutierungs-Prozess nicht mehr. Und so weiter. Es ist ein Teufelskreis, der kaum zu durchbrechen ist.

Das Ganze aufs Mal umzubauen, *kann* eine Option sein, aber es braucht einen ganz und gar unbezweifelbaren unternehmerischen Druck dafür (ideologische Überzeugung reicht da nie), es

braucht ein großes Durchhaltevermögen und die Bereitschaft, eine große Fluktuation in Kauf zu nehmen. Ich verweise auf die Beispiele bei Robertson (2016) und Laloux (2015; 2016).

Hier geht es mir im Moment nicht um solche Radikalumbauten, sondern um die Frage der Widersprüche im Umgang mit dem Verantwortungsthema in konventionellen Organisationen. Schauen wir uns einmal an, wie es die «Guten» handhaben.

Nach meiner Erfahrung zeichnet *gute Führungskräfte* – und ich habe viele kennenlernen und teilweise sehr nahe begleiten dürfen – zunächst einmal aus, dass sie derartige Widersprüche überhaupt *sehen*. Aus Brechts Dreigroschenoper wissen sie: «Doch die Verhältnisse, sie sind nicht so.» Bloß werden sie, mit Karl Valentin, das «gar net erst ignorieren». Ihre Kunst ist es also, die real existierenden Widersprüche in den betrieblichen Tools und Prozessen einerseits zu sehen, aber sich andererseits davon nicht bestimmen zu lassen. Sie führen also die Zielvereinbarungs- und Zielerreichungsgespräche wie von HR verlangt durch, aber sie machen im Gespräch mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern klar, worauf es ihnen wirklich ankommt. Und zwar nicht bloß in den verlangten Zielvereinbarungs- und Zielerreichungsgesprächen, sondern insbesondere auch immer wieder zwischendurch. Oder: Sie fordern Verantwortung bei ihren Leuten ein, und stehen dann noch immer hinter (oder vor?) ihnen, wenn die anders entschieden haben, als der Chef das selbst getan hätte. Oder: Sie üben sich auch im zivilen Ungehorsam, und sei es nur im Kleinen, wie bei einem meiner Lieblingsbeispiele: Es handelt sich um einen Manager, der relevante vertrauliche Dokumente jeweils auf seinen Besprechungstisch legte, dann einen Mitarbeiter zu sich rief, von dem er meinte, der müsste diese Information haben (obwohl die Vorschriften dies verboten). Dann verließ er mal «dringend» für fünf Minuten sein Büro und ließ den Mitarbeitenden allein zurück. Dem war völlig klar, dass er das offen daliegende Dokument nun mal zu überfliegen und im Wesentlichen zur Kenntnis zu nehmen hatte. Wenn dann der Chef zurückkam, fiel kein Wort über diese Sache. Die Mitarbeiterinformation war optimal, es hat wunderbar funktioniert. Denn diese Führungskraft hat die Mündigkeit ihrer Mitarbeiter höher gewertet als die geltenden Reglemente.

Das Problem dieses Kapitels besteht also nicht primär darin, dass die linke und die rechte Hand nicht dasselbe Ziel verfolgen. Das Problem entsteht erst dadurch, dass die eine Hand nicht *weiß*, was die andere tut. Ist man sich über die existierenden Widersprüchlichkeiten ganz nüchtern im Klaren, dann kann man – bildlich gesprochen – souverän eine katholische Doppelmoral praktizieren. Die ist alleweil einer protestantischen Reinheit vorzuziehen, welche an der realen Welt letztlich immer scheitern muss.

Und falls Sie eine biologische Metapher einer theologischen vorziehen: Unser visuelles System lebt geradezu davon, dass das linke und das rechte Auge nicht dasselbe sehen. Unser Gehirn kann diese zwei nicht identischen Sichten in eine dreidimensionale räumliche Wahrnehmung ummünzen. Ganz so fruchtbar ist es in der Führung leider nicht. Denn natürlich wäre es schöner, wenn dort die linke und die rechte Hand gleichsinnig wirken würden. Aber so lange dies nicht der Fall ist, kann es im Einzelfall eben schon fast förderlich sein, wenn ein Chef auf die Verantwortung seiner Leute setzt, *obwohl* viele Prozesse und Strukturen dies gerade zu verhindern suchen. Denn durch sein Gegen-das-System-Handeln kann die Glaubwürdigkeit eines solchen Chefs auch steigen.

Quantitative Easing

Der gekonnte Umgang mit Widersprüchlichkeiten ist eine Vorbedingung für das, was ich als Alternative zum radikalen Umbau von Organisationen – etwa nach dem Modell der so genannten Holakratie (vgl. Robertson 2016) – sehe und in Anlehnung an den währungspolitischen Begriff

der quantitativen Lockerung (der Geldmenge) als «*Qualitative Easing*» bezeichne (Frei 2016, S. 171). Es geht um die Lockerung der zugelassenen organisationalen Optionen.

Wir sollten damit beginnen, vielfältigste Experimente in der Organisation zuzulassen. Und wir sollten dabei in Kauf nehmen, dass wir innerbetrieblich Widersprüchlichkeiten erzeugen. Sei es, dass wir beispielsweise nur in der IT mit nicht-hierarchischen Arbeitsformen wie SCRUM arbeiten. Sei es, dass wir auf einen Stabsbereich begrenzt Holakratie einführen. Sei es, dass wir ganze Bereiche von den sonst flächendeckenden Pflichten von Zielvereinbarungen dispensieren. Sei es, dass wir einzelne Cheffunktionen auf der Basis von Rollen zulassen (die nicht ein ganzes Stellenprofil ausfüllen und womöglich sogar rotiert werden). Und so weiter.

Die linke und die rechte Hand müssen sich also nicht immer gleichsinnig bewegen. Aber der Kopf muss *wissen, was sie tun*. Und mit «Kopf» meine ich hier keineswegs das Management (obwohl: das natürlich auch). Ich meine die *Kultur*, die Summe aller Selbstverständlichkeiten also. Die Kultur muss sich – wenn ich noch einmal theologisch metaphorisieren darf – von einer konfessionellen Enge hin zu einer ökumenischen Weite öffnen.

Vorausgesetzt, die obersten Verantwortlichen strahlen die nötige Souplesse aus, wird die ganze Organisation schnell lernen, mit der Diversity der Arbeits-, Organisations- und Führungsformen zu leben und dabei zu lernen, dass *mehr Verantwortung möglich* ist. Und sie wird aufhören, nach der *einen* wahren Lehre zu suchen.

Wissen, was die andere Hand tut

Darum geht es also, in Zeiten des Umbruchs, der Ungewissheiten und des Experimentierens: Zumindest zu wissen, was man tut – selbst und gerade da, wo man sich widersprüchlich verhält.

Hoffen wir, dass der Zeitgeist nicht auf die Idee kommt, hierfür einen «Chief Responsibility Officer» zu erfinden. Wahlweise auch als «Chief Awareness Officer»... Dann hätte man es geschafft, ein weiteres Stück Verantwortung denen wegzunehmen, die sie wahrnehmen sollten: nämlich jedem und jeder Einzelnen.

Natürlich ist es zu allererst in der Verantwortung der *Führungskräfte*, sich bei dem, was sie tun und lassen, zu fragen, wie in ihrem Fall das Verhältnis zwischen linker und rechter Hand ist. Fordern sie von ihren Leuten Verantwortung – aber schreiben sie ihnen im Detail vor, was sie zu tun haben? Fordern sie Verantwortung – aber respektieren sie keinen Entscheid, der von dem abweicht, was sie selbst entschieden haben? Fordern sie Verantwortung – doch verstehen sie darunter ausschließlich Haftbarkeit im Falle eines Fehlers? Die Liste ließe sich fortsetzen. Worum es geht, ist eine *intellektuelle Redlichkeit*: Stimmen meine Forderungen mit meinem konkreten Führungshandeln überein? Gut: Wenn ich reinen Ausführungsgehorsam verlange und dafür aber auch nicht von Verantwortung bei den Ausführenden schwafle, dann ist das zu respektieren. Die Verantwortung für all das, was ich angeordnet habe, bleibt dann bei mir. Bei meinen Leuten verbleibt nur der Gehorsam. Wenn ich aber von ihnen Verantwortung erwarte, dann muss ich ihnen die Mittel und den Freiraum geben, diese Verantwortung auch tatsächlich wahrzunehmen.

Jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin muss aber auch sein/ihr eigener «Chief Responsibility Officer» sein: Wofür übernehme ich tatsächlich die Verantwortung? Wo glaube ich sie bei meinem Vorgesetzten? Finde ich das richtig so, oder schiene es mir anders besser?

Dieser Anspruch an *alle* ist es, der alternative Modelle der Arbeitsorganisation – etwa die bereits mehrfach angesprochene Holakratie – mindestens am Anfang so anstrengend macht. Es wird sehr genau ausgehandelt, wer wofür welche Verantwortung trägt. Und dies wird auch noch schriftlich festgehalten. Wenn es jedoch geklärt und eingespielt ist, dann funktioniert es auch.

Dem entgegen steht jedoch eine Gepflogenheit, die vom heutigen Management mehrheitlich gebilligt wird – ja, die sogar von vielen im Brustton der Überzeugung als selbstverständlich verteidigt wird: Dass nämlich die Verantwortung eines hierarchisch Höheren diejenige seiner Untergebenen «schlucke». Ich habe den CEO bereits zitiert, der mir sagte, in seiner Führung könne er alles delegieren – nur nicht die Verantwortung.

Das ist ein grobes Missverständnis: Der CEO einer Großbank trägt ja nicht die Verantwortung dafür, wenn ein kleiner Schalterbeamter in die Kasse gegriffen hat. Er trägt höchstens die davon zu unterscheidende Verantwortung dafür, ob er für Strukturen und Prozesse gesorgt hat, die die Compliance auf allen Stufen fördern und kontrollieren. Es ist daher auch ein grobes Missverständnis, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die keine Führungsposition anstreben, dies mit dem Argument begründen, sie wollten keine Verantwortung. *Keine Verantwortung gibt es nicht!* Verantwortung ist nicht einfach «oben», und «unten» ist keine. Die Verantwortung «oben» ist bloß eine *andere* als die «unten». Nicht zwingend eine größere! Die Verantwortung eines Spitaldirektors hat vielleicht weniger schnell lebensrelevante Folgen als die einer jungen Anästhesieschwester.

Bei all diesen Missverständnissen muss noch einmal das *Human Resources* zur Rechenschaft gezogen werden. HR-Fachleute müssten doch vor allen anderen in der Lage sein, zu erkennen, wenn seitens der Führungskräfte, aber auch seitens aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter solche falschen Verständnisse von Verantwortung existieren. Und sie müssten etwas dagegen tun. Doch im Gegenteil: Ihre eigenen Prozesse und Tools kranken ja fast systematisch daran, dass sie im Thema «Verantwortung» die Dinge durcheinanderbringen. Dies deshalb, weil sie sich immer auf die *unfähigen* Führungskräfte ausrichten. Man stelle sich einmal vor, die Werkzeugmacher für eine Schreinerei hätten immer Schreiner vor Augen, die zwei linke Hände haben, einen Hammer nicht von einer Säge unterscheiden können und nach Möglichkeit nicht mit Holz in Kontakt kommen wollen!

Und selbst wenn man akzeptiert, dass HR Tools gerade für jene Führungskräfte bereitstellen muss, die ohne diese verloren wären, so müsste HR doch zulassen und sogar fördern, dass gute Führungskräfte mitunter auch eigene Wege gehen und verantworten.

Ein kleines Gedankenexperiment

Seit langem teilt sich die betriebliche Welt ein in Kader und Nicht-Kader (so zumindest der schweizerische Sprachgebrauch). Unter Kader verstand man zunächst nur Führungskräfte. Nicht-Kader waren die «gewöhnlichen» Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Da aber alle Reward-Systeme (von Lohn und Bonus über Status, Privilegien, Titel bis hin zu Laufbahnoptionen) faktisch immer schon an die formale Hierarchie gebunden waren, musste man auch Kader-Plätze für Nicht-Führungskräfte schaffen: Spezialisten, Stabsfunktionen und sogar bloße Stellvertreter – wenn sie denn bedeutungsvoll genug waren. Seit langem bekannt ist, dass dieses System tendenziell zu «mehr Häuptlingen als Indianern» führt, was ganz und gar nicht kompatibel ist mit dem modernen Trend zu zumindest flacheren Hierarchien.

Stellen wir uns nun einmal vor, wir würden die betriebliche Welt anders zweiteilen: In jene, die *Verantwortung* übernehmen wollen, können und sollen: die V-Gruppe. Und in diejenigen, die nur gerade *ausführen*, was ihnen jemand sagt (dieser Jemand wiederum gehört zwangsläufig zur ersten Gruppe): die A-Gruppe. Man muss sich beim Firmeneintritt entscheiden, wozu man gehören will, und es gibt Spielregeln für den Fall, dass jemand die Gruppe später wechseln will.

In der *V-Gruppe* sind nur Menschen, die sich für das Gesamtunternehmen interessieren, die Verantwortung und Freiraum suchen und bereit sind, eigene Entscheidungen zu treffen und zu

vertreten. Darunter hat es solche, die führen und andere, die das nicht tun. Führung ist aber eine Rolle nebst anderen. Sie braucht nicht «abendfüllend» zu sein, sie kann temporär oder thematisch beschränkt ausgeübt werden. Oberster Grundsatz in der V-Gruppe ist, dass *jede/r* Verantwortung trägt. Es ist daher zwingend, dass in jedem Einzelfall geklärt werden muss, *welche*. Und niemand in dieser Welt ist ohne guten Grund in Systeme eingezwängt, die ihn von Verantwortung entbinden. Zu Mitarbeiter-Informationsveranstaltungen, Personal- und Führungsentwicklungen und dergleichen werden lediglich die Mitglieder der V-Gruppe eingeladen.

In der *A-Gruppe* hingegen sind Menschen, die ausschließlich den Tausch Arbeitskraft plus Zeit gegen Geld suchen. Sie sind bereit, im Rahmen einer bestimmten Rollen genau zu tun, was man ihnen sagt. Niemand hat an sie den Anspruch, dass sie dabei über den Tellerrand hinausschauen und sich für gesamtunternehmerische Belange interessieren. Sie haben keinen Entscheidungs- oder Ausführungsspielraum. Das, was ihnen persönlich wichtig ist, findet außerhalb ihrer Erwerbsarbeit statt.

Das Linke-Rechte-Hand-Problem wäre damit innerbetrieblich gelöst. Aber ich bin sicher, die geschilderte Vorstellung in diesem Gedankenexperiment löst bei Ihnen schlechte Gefühle aus. Und zwar, weil es Ihr *Menschenbild* unangenehm berührt. Die scharfe Zweiteilung erinnert natürlich an eine Zweiklassengesellschaft, und die der A-Gruppe zugedachte Rolle erinnert an Galeerenarbeit (wenn hier auch in arbeitsrechtlich geschütztem Rahmen).

Nur: Dann sollte man aufhören, gegen verantwortungsbasierte Formen der Arbeitsorganisation bedarfsweise damit zu argumentieren, dass viele Leute das nicht wollten, weil es ihnen wohler sei, keine Verantwortung zu tragen. Denn es scheint mir ziemlich problematisch zu sein, die V/A-Unterscheidung zwar «grundsätzlich» zu akzeptieren – aber nur so lange, wie sie nicht wie in meinem Gedankenexperiment *sichtbar und offiziell* gemacht wird. Es bleibt sonst der Verdacht, die so Argumentierenden wollten die ungeklärten Verhältnisse bewahren, um dann im Einzelfall ganz nach Belieben ihre linke oder aber rechte Hand sprechen lassen zu können.

Es ist eben so, dass ungeklärte Verhältnisse in zwischenmenschlichen Belangen ganz generell für alle Beteiligten den Vorteil haben können, sich bei Bedarf aus der Verantwortung zu stehlen. Warum sollte dies ausgerechnet beim Verantwortungsthema nicht auch der Fall sein?