

«Mit dem Begriff Verantwortung wird viel Unfug getrieben»

Management Es ist Mode, dass Chefs von ihren Angestellten mehr Eigenverantwortung verlangen. Funktionieren tut es in der Regel nicht. Felix Frei zeigt in seinem Buch auf, was schief läuft.

Interview: Dominik Buholzer

Felix Frei, die deutsche Kanzlerin Angela Merkel hat nach dem schlechten Abschneiden bei den Bundestagswahlen gesagt, sie übernehme die Verantwortung dafür. Wie ernst sind solche Aussagen zu nehmen?

Mit dem Begriff Verantwortung wird viel Unfug getrieben. Verantwortung bleibt oft vage und ist in der Regel stark von den eigenen Interessen geleitet. Wir kennen das von Firmenchefs, wenn etwas schief läuft. Sie sagen schnell, sie würden die Verantwortung dafür übernehmen und ziehen dann als Erstes den goldenen Fallschirm.

Also geht es ihnen in erster Linie gar nicht darum, persönlich für etwas hinzuweisen?

Man will sich einen moralischen Heiligenschein zulegen. Aber das funktioniert nicht.

Verantwortung übernehmen sollen nicht nur die Chefs, sondern auch immer mehr die Mitarbeiter. Dort spricht man dann aber von Eigenverantwortung. Weshalb?

Viele Chefs verstehen unter Eigenverantwortung eben gar nicht Verantwortung. Sie erwarten von den Mitarbeitern, dass die von sich aus genau das tun, was von ihnen erwartet wird – bloss ohne dass man es ihnen ausdrücklich «befehlen» müsste. Daraus resultiert höchstens vorauseilender Gehorsam.

Weshalb funktioniert es im Alltag nicht?

Gehorsam hat nichts mit Verantwortung zu tun. Verantwortung übernehmen können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nur dann, wenn sie auch wirklich selber entscheiden können. Wenn ihnen hingegen das Gefühl vermittelt wird, dass es gar nicht drauf ankommt, was sie machen, weil es der Vorgesetzte ohnehin korrigiert, dann klappt das nicht mit der Verantwortung.

Wollen Mitarbeiter überhaupt Verantwortung übernehmen?

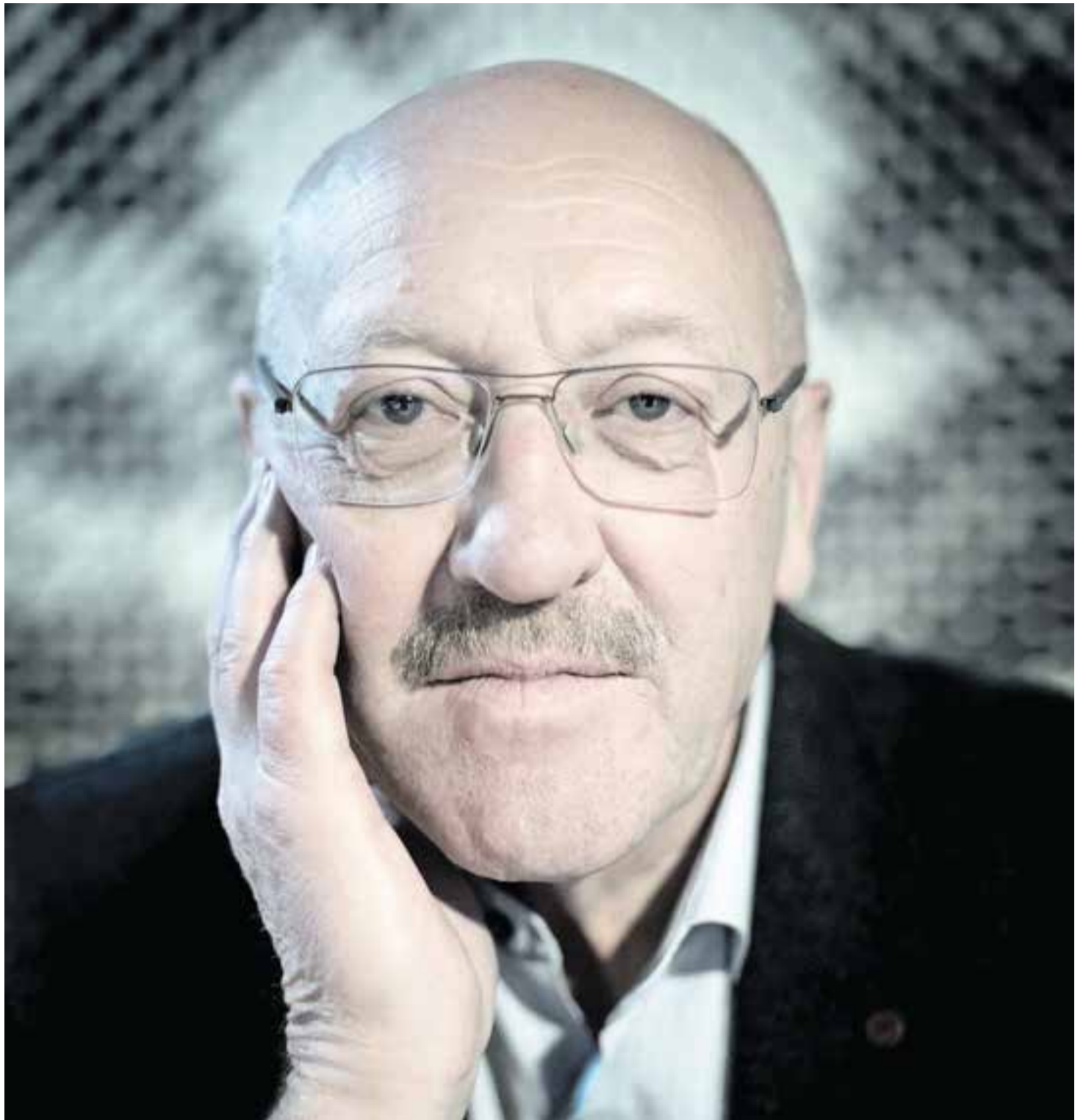
Nicht alle. Weil viele Angestellte keine Erfahrung damit haben, drücken sie sich davor. Wer aber die Chance dazu erhält, der lernt es auch und entwickelt sogar Lust daran, Verantwortung zu tragen.

Das steht im Widerspruch zu dem, was man von Firmenchefs gesagt bekommt. Die beklagen sich reihum, wie verantwortungsscheu die heutigen Jungen seien.

Solchen Klagen kann ich keinen Glauben schenken. Es ist fraglich, weshalb gerade eine ganze Generation so ticken soll. Und dann steht der Vorwurf für mich auch im Widerspruch zu der wachsenden Zahl an Start-ups, die gerade oft von Jungen gegründet werden.

Wie erklären Sie sich dann die Diskrepanz?

Die Jungen wollen nicht für etwas verantwortlich gemacht werden,



Der Psychologe Felix Frei will mit seinem neuen Buch Firmenchefs zum Umdenken animieren. «Die Digitalisierung erfordert eine grösstmögliche Agilität. Viele Betriebe sind heute aber das Gegenteil davon», sagt er. Bild: Pius Amrein (Luzern, 3. Januar 2017)

worüber sie keine Entscheidungsgewalt hatten. Wenn der Entscheidungsspielraum so eng ist, dass die Umsetzung praktisch vollständig vorgegeben ist, kann man nicht mehr von Verantwortung sprechen. Man muss sich Verantwortung als etwas Materielles vorstellen: Was weg ist, ist weg. Wenn Chefs also sagen, sie trügen die «Gesamtverantwortung», müssen sie sich nicht wundern, wenn sonst keiner Verantwortung übernehmen will.

Also liegt Verantwortung nicht nur bei Vorgesetzten?

Verantwortung delegieren heisst, den eigenen Entscheidungsspielraum einschränken. Damit hat man als Vorgesetzter nicht keine Verantwortung mehr, sondern eine andere als die, die man delegiert hat.

Dies kommt der Abschaffung der Hierarchie gleich.

Die Hierarchien müssen in der Tat viel flacher werden.

Der Vorteil davon?

Führungskräfte haben wieder Zeit, sich ihrer wirklichen Aufgabe zu widmen: der Führung. Heute sind sie viel zu sehr in Prozesse eingezwängt und so fremdgesteuert, dass noch nicht einmal sie selbst das Gefühl haben, Verantwortung zu tragen.

Wie konnte es so weit kommen?

Alles wird komplexer, volatiler, unsicherer und uneindeutiger. Zahlreiche Firmen versuchen dem entgegenzusteuern, indem sie immer mehr Prozesse vordefinieren. Es ist dies der Versuch, die Dinge wieder unter Kontrolle zu bringen. Bestes Beispiel dafür sind die Personalabteilungen, die HR.

Welche Folgen hat diese Entwicklung?

Für sämtliche Aspekte der Personalführung gibt es heute ein Tool. Ein Führungsverantwortlicher kann heute kaum mehr allein einen Personalentscheid fällen. Alles ist reglementiert. Vieles unterliegt einem ähnlich strengen Rhythmus, wie dies die katholische Kirche mit den Feiertagen handhabt: Die Folge ist, dass die halbjährlichen Mitarbeitergesprä-

che an die Stelle eines spontanen Lobes oder Tadels getreten sind.

Gleichwohl: Weshalb sollten Firmen ihre Führungsphilosophie ändern, wenn sie damit bislang gut gefahren sind?

Ein Kapitel meines neuen Buches trägt die Überschrift: Wo oben Patronales lebt, ist unten Infantiles nicht weit. Die Digitalisierung erfordert eine grösstmögliche Agilität. Viele Betriebe sind heute aber das Gegenteil davon. Eine Organisation kann nicht agil werden, wenn jeder zu allem einen Chef fragen muss, welcher wiederum zuerst einen Chef fragen muss...

Verantwortung braucht also Vertrauen?

Vertrauen stärkt das Selbstbewusstsein, ist ein Zeichen von Anerkennung und erleichtert die eigene Arbeit. Vertrauen ist eine riskante Vorleistung – es ist niemals garantiert, dass jemand mit der Verantwortung, die ich ihm zusammen mit dem erforderlichen Entscheidungsspielraum gegeben habe, das Gleiche macht, was ich an seiner Stelle getan hätte. Damit muss ich als Chef zu leben lernen.

Felix Frei

Zur Person Felix Frei studierte Psychologie mit den Nebenfächern Sozialpädagogik und Informatik an der Uni Zürich. Über viele Jahre war er Dozent für Arbeits- und Organisationspsychologie in der Abteilung für Informatik der ETH Zürich sowie an den Universitäten Basel, Bern, Bremen und Zürich. Heute berät Frei Unternehmen und ist als Autor und Referent tätig. Sein neuestes Buch «Verantwortung. Eine Entscheidungsfrage» ist im Verlag Pabst erschienen. (bu)

«Gehorsam hat nichts mit Verantwortung zu tun.»

Felix Frei
Psychologe und Autor