

Verantwortung des Chefs

Wenn Patronales zu Infantilem führt

Sergio Aiolfi · Die Phrase geht einem leicht über die Lippen: Der Chef übernimmt die «volle Verantwortung» für ein unerfreuliches Ereignis, und man fragt sich, was damit bloss gemeint ist. Oft hat der «Verantwortliche» ja nichts anderes zu gewärtigen als einen vergoldeten Abgang. Der Psychologe und Firmenberater Felix Frei unternimmt in einem neuen Buch den Versuch einer Klärung des Verantwortungsbegriffs. Dabei bietet er keine theoretische Abhandlung, sondern argumentiert mit anekdotischen Indizien aus der Arbeitswelt. Echte Verantwortung, so meint er beispielsweise, muss bedeuten, dass der Chef die (möglicherweise schmerzhaften) Konsequenzen seines Tuns trägt.

Bedenkenswertes schreibt Frei auch zum Begriff der Eigenverantwortung, der im Firmenkontext impliziert, dass man den Mitarbeitern vertraut und sie ihre Arbeit verrichten lässt, ohne sie minuziös anzuleiten und zu überwachen. Auch hier ist der Chef in der Pflicht, vor allem jener, der dem Mikro-Management frönt und so signalisiert, dass er die Eigenverantwortung der Untergebenen nicht ernst nimmt. Das

könne zu einer «Negativspirale» führen, meint der Autor; die Mitarbeiter zerbrächen sich nicht mehr den eigenen Kopf, sondern jenen des Vorgesetzten. Ihre Verantwortung reduziere sich nur noch darauf, «zu erraten, was der CEO an meiner Stelle täte». Ein Kapitel im Buch trägt denn auch den bezeichnenden Titel: «Wo <oben> Patronales lebt, ist <unten> Infantiles nicht weit».

Verantwortung delegieren, so lautet Freis Fazit, heisst, auf Entscheidungsspielraum verzichten. Und dafür braucht es Vertrauen in die Mündigkeit der Mitarbeiter. Machtausübung und der Anspruch auf «volle Verantwortung» ist dagegen der sichere Weg, um eigenverantwortliches Denken und Handeln zu unterbinden.



Felix Frei: Verantwortung. Eine Entscheidungsfrage

Pabst Science Publishers, Lengerich 2017.
210 Seiten, € 15.–.