

Arbeitswelt

Mehr Verantwortung, weniger Hierarchie

In seinem letztjährigen Buch «Hierarchie. Das Ende eines Erfolgsrezepts» hat der Zürcher Organisationspsychologe Felix Frei argumentiert, die durch die Digitalisierung in Aussicht gestellte umfassende Agilität von Unternehmen sei nicht zu haben, wenn man weiterhin auf das Organisationsprinzip der Hierarchie setze. Vielmehr brauche es Netzwerkorganisationen, die auf Rollen und der Verantwortung aller beruhen. Dagegen wurde aus Fachkreisen eingewendet, zu viele Menschen würden gar keine Verantwortung wollen oder seien nicht fähig, sie zu übernehmen. Mit diesem Problem hat sich der Psychologe in seinem kürzlich erschienenen Nachfolgebuch mit dem Titel «Verantwortung. Eine Entscheidungsfrage» auseinandergesetzt.

Falsche Verantwortung

Zunächst zeigt er in seinem neusten Werk, dass der heutige Zeitgeist mit seinem Ruf nach Eigenverantwortung oft vernebelt, was Verantwortung wirklich bedeutet. «Viele Führungskräfte, die von ihren Mitarbeitenden Eigenverantwortung einfordern, erwarten in Tat und Wahrheit nichts anderes als vorauseilenden Gehorsam: Die Leute sollen tun, was man von ihnen erwartet – und zwar, ohne dass man es anzuordnen hätte. Mit Verantwortung hat das nichts zu tun.»

Weiter argumentiert der Verfasser, dass es tatsächlich viele Gründe gebe, warum manch einer die Übernahme von Verantwortung scheue. Zum einen seien das ganz persönliche Gründe wie die Angst vor dem Versagen oder möglichen Konsequenzen. Es gebe aber auch systemische Gründe, weil die wachsende organisationale Komplexität häufig zu einer Verantwortungsdiffusion führe und



DANIEL STOLLE

sich dadurch immer mehr verdunkle, wer wofür verantwortlich sein soll. Überdies müsse man sich, so Felix Frei, Verantwortung als etwas Materielles vorstellen: «Was weg ist, ist weg. Viele Führungskräfte reklamieren die Gesamtverantwortung für sich und verkennen, dass dann für die Mitarbeitenden gar keine Verantwortung mehr übrig bleibt.»

Weggenommen wird Verantwortung auch durch Sachzwänge, Prozessdefinitionen und (HR-)Tools, die alles so exakt vorgeben, dass man nur noch «compliant» sein kann. Mit Verantwortung habe dies aber nichts zu tun, findet Felix Frei. Kulturell sei ausserdem nicht zu unterschätzen, wie Strukturen wirkten: «Wo oben Patronales lebt, ist unten

Infantiles nicht weit», so der Titel eines Kapitels in seinem Buch. Der Autor bestreitet aber keineswegs, dass es auch Leute gibt, die sich jederzeit um ihre Verantwortung drücken. «Es braucht hartnäckige Strategien im Umgang mit solchen Verantwortungsmuffeln – und es gibt keine Erfolgsgarantie. Manche Leute sind einfach feige oder nur gerade auf ihren Eigennutz bedacht», spricht er Klartext.

Wer erwartet, dass die Leute im Betrieb Verantwortung übernehmen, muss ihnen Entscheidungsspielraum mitdelegieren. Man könne nur verantworten, was man selbst entschieden habe. Eine Führungskraft, die auf diese Weise delegiert, gibt die eine Verantwortung ab und übernimmt dafür eine andere. «Zum Beispiel die Verantwortung dafür, ob sie der Person die nötigen Mittel und Informationen zur Verfügung gestellt und den Zielbereich konkret genug beschrieben hat», so Frei.

Die Übernahme von Verantwortung müsse ebenfalls gelernt werden. Die Fähigkeit dazu ist einem nicht einfach in die Wiege gelegt. Frei nennt «Chancen plus Überforderung» als Rezept für diesen Lernprozess. Chancen: klar. Aber Überforderung? «Wenn man nicht scheitern kann, lernt man auch nicht», so der Autor. Etwas, das einen eigentlich überfordere, einem dann aber doch gelinge, bringe einen weiter. Gute Führung Sorge dafür, dass die Überforderung keine «Mission impossible» sei, sondern eine faire Chance bedeute.

Für eine Führungskraft ist all dies nicht risikofrei. Denn sie braucht Vertrauen. Vertrauen ist jedoch eine riskante Vorleistung. «Man hat niemals eine Garantie dafür, dass jemand mit der Verantwortung, die ihm zusammen mit dem erforderlichen Entscheidungsspielraum gegeben wurde,

das Gleiche macht, wie es sein Chef an seiner Stelle getan hätte», sagt Felix Frei.

Sich verantwortlich fühlen

Die entscheidende Aussage des Buchs ist, dass man Verantwortung nicht übergeben, sondern nur übernehmen kann. Man muss nicht einfach verantwortlich sein, sondern sich verantwortlich fühlen. Es geht um den konkreten Entschluss von jemandem, Verantwortung übernehmen zu wollen. Diesen nimmt ihm niemand ab. Daher der Untertitel von Freis Buch: «Eine Entscheidungsfrage». Und der Clou ist, dass dieser Entscheid immer mit Unsicherheit behaftet ist. Niemand müsse die Verantwortung dafür übernehmen, dass zwei plus zwei vier gebe. Dazu müsse man nur richtig rechnen. «Verantwortung übernimmt man stattdessen für etwas, das man selbst entschieden hat. Und zwar ohne Garantie, dass dieser Entscheid auch zweckmässig war.» Frei lehnt sich hier vom Philosophen Odo Marquard den monströsen Begriff der «Inkompetenzkompensationskompetenz»: Man muss fähig sein, für etwas einzustehen, das man entschieden hat, ohne es absolut überblicken und kontrollieren zu können.

Nur wer diese Art von Verantwortung lerne, werde fähig sein, in den künftigen Organisationen der digitalen Welt zu bestehen, behauptet Felix Frei. Und er oder sie werde merken, dass es trotz allen Risiken lustvoll und erfüllend sei, Verantwortung zu übernehmen. «Verantwortung. Eine Entscheidungsfrage» ist kein How-to-do-Buch für Manager, sondern eine Reflexion für alle, die sich in der agilen Welt der Digitalisierung zu rechtfinden wollen.

Robert Wildi