

Kapitel 6.

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.

Wider die Atomisierung!

Wozu wir nicht alleine auf der Welt sind.

Adam war kein Mensch. Erst mit Eva wurde er einer. Das ist die Erkenntnis aus dem, was man im Konstruktivismus die «strukturelle Kopplung dritter Art» nennt.

Strukturelle Kopplung

Lassen Sie mich dazu einen *Exkurs* machen: Die chilenischen Biologen Humberto R. Maturana und Francisco J. Varela haben mit ihrem Buch «Der Baum der Erkenntnis» die vielleicht wichtigste Grundlegung für den Konstruktivismus geschaffen. Der Konstruktivismus begreift unseren Zugang zur Welt als unsere aktiven *Konstruktionen*, nicht als irgendwelche passiven Abbilder. Wir sehen die Welt nicht, wie sie ist. Sondern die Welt ist (für uns), wie wir sie sehen.

Strukturelle Kopplung bezeichnet nach Maturana und Varela das Phänomen, wonach sich Systeme so aneinander binden und aufeinander zurückwirken können, dass daraus etwas entsteht, das ohne diese Kopplung nicht möglich gewesen wäre. In der strukturellen Kopplung *erster Ordnung* verbinden sich auf diese Weise biologische Zellen zu Organen. Ich muss jetzt etwas arg vereinfachen: Eine einzelne Leberzelle ist nicht in der Lage, Alkohol abzubauen. Der Verbund – oder eben die strukturelle Kopplung – vieler Leberzellen zu einem Organ, der Leber, aber sehr wohl. In der strukturellen Kopplung *zweiter Ordnung* verbinden sich biologische Organe zu einem Organismus. Keines dieser Organe ist für sich allein lebensfähig – in ihrer strukturellen Kopplung ist es der Organismus dann jedoch sehr wohl. Freilich nur, wenn zumindest die wichtigsten dieser Organe in die strukturelle Kopplung eingebunden sind (auf eine Niere können Sie noch verzichten, auf das Herz nicht).

Die strukturelle Kopplung *dritter Ordnung* ist dem Menschen als einzigem Organismus vorbehalten. Es ist der *besondere* Verbund von Menschen in Gruppen und soziale Systeme: Nur beim Menschen ist diese strukturelle Kopplung derart stark und wechselwirkend, weil nur der Mensch Sprache (und später Schrift) hervorgebracht hat. Damit ist eine Art von Kommunikation und Kooperation möglich, die auch indirekt funktionieren kann («...ich habe gehört, der und der habe gesagt...»). In dieser Art gibt es das nur beim Menschen. (Aber wie immer bei den «Nur-beim-Menschen»-Aussagen muss man sehen, dass vieles bei den höheren Tierarten bereits angelegt ist. Aber das ist nicht unser Thema hier.)

Aufgrund der für die Menschwerdung zentralen Rolle dieser strukturellen Kopplung dritter Ordnung habe ich das eingangs erwähnte Bild von Adam und Eva verwendet. Bedeutsam ist das Thema aber nicht nur für die Menschwerdung – also in der Optik der *Phylogenese*. Es ist auch

wichtig für die *Ontogenese*, also den Entwicklungsprozess eines einzelnen Individuums vom Säugling zum Erwachsenen.

Während die meisten Tiere kurz nach der Geburt überlebensfähig sind, braucht der Mensch ein ganzes Jahr, bis er den gleichen Stand erreicht hat. Und er kann dies *nur* in sozialer Interaktion. Der Basler Zoologe Adolf Portmann hat deshalb vom *extra-uterinen Frühjahr* gesprochen. Babys, denen in diesem ersten Lebensjahr alle sozialen Kontakte verwehrt sind, verkümmern und können niemals mehr «normal» werden.

All dies kommt Ihnen, falls Sie die vorangegangenen Kapitel gelesen haben, bekannt vor. Es ist der biologische Ursprung und die Begründung für das, was wir bisher unter dem Begriff des *Intersubjektiven* besprochen hatten.

Das Intersubjektive im Kleinen

In unserer bisherigen Darstellung haben wir neben *objektiven* Realitäten (wie zum Beispiel die Gravitation) und *subjektiven* Realitäten (wie etwa ein Schmerzempfinden, für das sich gar keine objektive Ursache finden lassen muss) die *intersubjektiven* Realitäten gestellt. Zu den letzteren gehören Dinge wie Geld, Staaten, Firmen, Gott/Götter und so weiter. Sie existieren, solange genügend Menschen daran glauben. Im Empfinden des Subjekts sind sie meist nicht weniger objektiv als die objektiven Realitäten, aber der Unterschied ist gewaltig. Das Intersubjektive ist das spezifisch Menschliche, auf das der Titel dieses Kapitels anspielt – denn *dazu* (nicht deshalb!) sind wir nicht alleine auf der Welt, sondern können (kommunikativ gekoppelt über Sprache und Schrift) das leben, was für die menschliche Spezies besonders ist.

All dies ist die sozusagen großmaßstäbliche Betrachtung. Bei näherer Betrachtung sehen wir, dass alle sozialen Interaktionen im Kern ursprünglich *direkt* waren – zwischenmenschlich, in persönlicher Kommunikation. Erst daraus sind dann (über Sprache, später Schrift und jüngst alle anderen technischen Kommunikationsmedien) die *indirekten* Formen der Entstehung und Pflege des Intersubjektiven entstanden.

Die direkte Auseinandersetzung mit Menschen in kleinen *Gruppen* oder *Dyaden* ist also zentral für das menschliche Dasein.

Und damit kehren wir nun endlich zum Thema dieses Buchs zurück: Zur *Verantwortung*. Bis jetzt haben wir das Thema der Verantwortung zwar unter objektiven, intersubjektiven und subjektiven *Einflüssen* betrachtet, aber – zumindest implizit – letztlich im Kopf eines Individuums stattfinden lassen. Unsere ganze Darstellung ließ immer *ein* jeweils gedachtes Individuum seine Verantwortung entweder wahrnehmen oder nicht – respektive so oder anders sehen.

Warum eigentlich? Muss Verantwortung ein individuelles Phänomen sein?

Wider die Atomisierung

Individuum ist lateinisch und heißt das gleiche wie Atom im Griechischen: das *Unteilbare*. Wenn wir unser Thema stets nur aufs Individuum beziehen, dann führt das zu einer Atomisierung unserer Betrachtung, die Wichtiges verkennt oder ausblendet.

Natürlich kann man unter psychologischem Blickwinkel argumentieren, letztlich sei die wahrgenommene oder eben nicht wahrgenommene Verantwortung ein individuelles Phänomen. Die Gefahr dabei ist aber, dass wir dann bei – zum Beispiel führungsmäßigen – Bemühungen, Menschen Verantwortung wahrnehmen zu lassen, immer auch nur beim Individuum ansetzen.

Von da ist es zu einem Moralisieren der Thematik nicht mehr weit: Du *sollst* Verantwortung übernehmen! Gewiss sind auch manche Argumente in diesem Buch bislang immer wieder in diese Falle getappt. Speziell auch noch unter der Betonung: *Du sollst* Verantwortung übernehmen!

Wenn wir nun aber statt auf Individuen (in unserem Bild: Atome) auf kleine Netze von Rollen (bildlich: Moleküle) fokussieren, so können wir dies unter zwei Gesichtspunkte tun: Erstens, wie kann in einem Kollektiv die Verantwortung eines *Einzelnen* ausgehandelt werden? Zweitens, kann man auch einem ganzen solchen *Kollektiv* Verantwortung übertragen, respektive kann ein Kollektiv als Ganzes Verantwortung übernehmen?

Der Einzelne im Kollektiv

Die Frage der Verantwortung stellt sich ja im normalen Leben nur selten so, dass man ganz allein darüber nachgrübelt, was denn die eigene Verantwortung sei. Bis man schließlich zu einem Entschluss kommt und handelt (oder eben nicht).

Vielmehr sind wir fast immer schon in *kommunikative und kooperative Zusammenhänge* eingebunden. Und *dort* stellt sich die Frage der Verantwortung. Sie ist aber nicht nur ein Diskussions- und Aushandlungsgegenstand im quasi luftleeren Raum, sondern es gibt Rahmenbedingungen, formale Zuständigkeiten, Compliance-Vorschriften, Anordnungen von vorgesetzten Stellen und vieles mehr. Kurzum: Sehr oft stellt sich die Frage der Verantwortung *überhaupt nicht*: Man erfährt von anderen, was man zu tun hat. Und wenn man sich nötigenfalls rückversichert hat bei ihnen, was man als die eigene Aufgabe, Rolle, Pflicht, Zuständigkeit, als das eigene Ziel oder To-do verstanden hat, dann ist alles klar. Vielleicht braucht es noch eine Abstimmung oder Klärung bezüglich eines etwaigen Vermeidens oder Lassens oder Verhinderns – auf ganz analoge Weise – und wiederum ist alles klar.

Verantwortung kommt als explizites Thema bei all dem kaum je vor. Ein Geflecht von Erwartungsäußerungen respektive -klärungen und korrespondierenden Fähigkeiten und Tugenden – Pflichtbewusstsein, Sorgfalt, Zuverlässigkeit, Anstand, Redlichkeit etwa – packen den Alltag hinreichend ein. Auch ohne dass jemandem das Thema «Verantwortung» überhaupt fehlen würde. Wo also kommt Verantwortung überhaupt ins Spiel?

Auslöser für das *Anrufen des Verantwortungsthemas* kann sein, dass etwas schief gegangen ist und daran abgelesen wird, dass offenbar unterschiedliche Verständnisse in Bezug auf Aufgabe, Rolle, Pflicht, Zuständigkeit, Ziel, To-do, Vermeiden, Lassen oder Verhindern herrschten. Wer dann Verantwortung ins Spiel bringt, meint meist Verantwortlichkeit im Sinne einer Haftbarkeit und dazugehöriger Schuldzuweisung. Und er bezieht sich meist auf andere, nicht auf sich selbst.

Auslöser kann auch sein, dass sich das maßgebliche Kollektiv verändert, in dem sich jemand zuvor rückversichert hatte. Wenn sich der Verwaltungsratspräsident einer Großbank mit seinen Incentive-Beratern abgestimmt hat, dass er und sein Top-Management nicht verantwortlich seien für die enormen Verluste, die die Bank schreibt, und deshalb auf ihre exorbitanten Boni ein Recht hätten, dann ist für ihn alles in Ordnung. Wenn die Öffentlichkeit dann davon Kenntnis erhält und sich gehörig empört, stellt sich die Verantwortungsfrage offenkundig plötzlich völlig anders.

Auslöser für das Anrufen des Verantwortungsthemas kann aber auch sein, wenn ein Schaden angerichtet worden ist, der nach Sühne ruft. Dann kann beispielsweise der CEO eines großen Zementproduzenten sich hinstellen und sagen, er übernehme die volle Verantwortung dafür, dass wer auch immer im Unternehmen sich grösste Compliance-Verstöße in gewissen Ländern habe zu Schulden kommen lassen. Und deshalb trete er zurück. Verantwortung wird hierbei zu einer stellvertretenden Sühne, denn der CEO beteuert, von den Unrechtmäßigkeiten nichts gewusst zu

haben. Da wir nicht wissen, unter welchen materiellen Bedingungen er geht, können wir nicht beurteilen, was dieser Entscheid für ihn bedeutet. Wir wissen auch nicht, ob er ihn selbst getroffen hat oder dazu gedrängt wurde. Es kann ja auch sein, dass sein Verwaltungsratspräsident eine eigene Verantwortung darin gesehen hat, möglichst zügig einen Sündenbock zu opfern, um den Zorn der Götter – sprich der Aktionäre und der Öffentlichkeit – zu besänftigen.

Aus all dem ersehen wir, dass es für den Einzelnen im Kollektiv sehr schwierig sein kann, sich auf seine Verantwortung zu besinnen: Erst wird sie sehr oft gar nicht angesprochen. Und wenn sie angesprochen wird, dann weil der Schaden schon angerichtet ist. Und schließlich sieht er sich einem Kollektiv gegenüber, das keineswegs konstant und verlässlich ist, sondern höchst volatil – in seiner Zusammensetzung wie in seiner Haltung.

Als wäre dies nicht alles schon heikel genug, beobachten wir heute ein künstliches und formales Aufbausuchen dessen, was dem Einzelnen als Kollektiv (oder als mehrere Kollektive) gegenübersteht. Schon in «Hierarchie – Das Ende eines Erfolgsrezepts» habe ich gelästert, man brauche heute für den Betrieb einer Quartiersbäckerei eine Person fürs Einkaufen der Fertigwaren, eine Person fürs Verkaufen im Laden sowie sechs Juristen als Compliance Officers zur Überwachung der beiden Erstgenannten. Ein Top-Manager schrieb mir kürzlich: «Nach meinem Empfinden sagen immer mehr «andere», welche Verantwortung konkret zu tragen ist und was das in der Konsequenz bedeutet (gesellschaftlicher Mainstream, Finma, VR, Social Media, aktuelles Verständnis des Teamspirit und so weiter). Dies im Gegensatz zur immer stärker betonten «Individualisierung» (digitale Möglichkeiten) und Selbstbestimmung. Es gibt nur noch die Entscheidung: Entweder man ist dabei (und so, wie das verlangt wird) oder man ist out. Diese Entscheidung bleibt natürlich beim Einzelnen – ist aber faktisch in vielerlei Hinsicht (Existenz) schwierig aufzulösen. Die Toleranz – auch gegenüber dem Thema Verantwortung – verschiebt sich vom Einzelnen hin zum Kollektiv». Ich stimme seiner Einschätzung zu und ergänze: Völlig ausgeblendet wird bei dieser Entwicklung, dass Überregulierungen fast immer dazu führen, reichhaltige *Gegenintelligenz* zum Umgehen der Regulierungen freizusetzen. Nicht selten erschöpft sich der Beitrag des Kollektivs aus der Optik des Einzelnen gerade darin: Wege zu finden, die Regulierung auszutricksen, ohne erwischt zu werden.

Es könnte auch anders sein. Das Kollektiv könnte als Sparringpartner und Resonanzkörper für den Einzelnen fungieren. Verantwortung könnte zum gemeinsamen Reflexionsgegenstand in einem expliziten Diskurs werden. Dies setzte zweierlei voraus: Zum einen müsste das Thema zur Sprache kommen, *bevor* einer der oben genannten Auslöser vorliegt – denn sonst geht es rasch um Schuldzuweisungen und Selbstverteidigung. Zum anderen aber müsste das Kollektiv das «Richtige» sein. Das ist es dann nicht, wenn es faktisch schon eine ganz bestimmte Sicht auf das Verantwortungsthema verkörpert – so dass Alternativen kaum diskutiert werden. (Incentive-Berater schlagen kaum je vor, mit dem ganzen Bonusmist abzufahren. Oder: Manche Manager umgeben sich mit Ja-Sagern. Und so fort.) Vielleicht sollte man sich auf die Rolle von Hofnarren zurückbesinnen ...

Der Einzelne gegen das Kollektiv

Das Kollektiv hat das Potenzial, dem Einzelnen bei der Besinnung auf seine Verantwortung eine Hilfe zu sein. Es kann aber auch der Auslöser dafür sein, dass sich der Einzelne – in bewusster Abgrenzung zum Kollektiv – die Wahrnehmung seiner Verantwortung überhaupt erst formt. Dies setzt voraus, dass man als Einzelner in seiner *Ich-Entwicklung* weit genug vorangeschritten ist, um sich nicht nur in Konformität an anderen auszurichten. Und man muss über ein explizites

Wertesystem verfügen, das gewissermaßen Alarm schlägt, wenn die Haltung des Kollektivs droht, einen oder mehrere der eigenen Werte zu verletzen.

So kann beispielsweise ein Manager bei Apple durchaus im Einklang mit seinen Kollegen seine Verantwortung darin sehen, die Produktionskosten bis zum Äußersten zu drücken. Es kann aber auch sein, dass er es für seine Verantwortung hält, auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Foxconn als Menschen anzusehen, die ein Recht auf würdige Arbeitsbedingungen haben. Ob er sich damit durchsetzen kann oder sich in seinem Kollektiv – den *significant others*, in diesem Beispiel – zu isolieren droht, ist dabei offen.

Hier zeigt sich, dass das Kollektiv auch dadurch einen durchaus positiven Einfluss auf die Wahrnehmung der Verantwortung durch einen Einzelnen nehmen kann, dass es durch ein «schlechtes» Beispiel eine individuelle Stellungnahme erzwingt: «Sehe ich das wirklich auch so einseitig wie meine Kollegen?» Der Einzelne muss sich entscheiden, ob er dem Gruppendruck nachgibt und konform bleibt oder ob er eine Chance zur Profilierung sieht, so dass er seine Sicht der Dinge vielleicht noch extra akzentuiert – nach dem Grundsatz: Viel Feind, viel Ehr'!

Zusammenfassend können wir sagen, dass die Einbettung des Einzelnen in ein Kollektiv – seine Kollegen, sein Führungsteam und so weiter – seine Wahrnehmung von Verantwortung erleichtern oder komplizieren und in drei Richtungen beeinflussen kann: Sie kann helfen, mit Unterstützung von Sparring- und Diskurspartnern zu einer reflektierten Haltung zu gelangen. Sie kann ebenso gut die individuelle Wahrnehmung von Verantwortung unterdrücken oder ertränken in einer Gemengelage aus Gruppendruck und konformistischen Erwartungen. Und drittens kann sie – gleichsam als unbeabsichtigte paradoxe Intervention – eine selbstbestimmte Haltung des Einzelnen provozieren und durch den ausgeübten Druck sogar kräftigen. Die Einflussfaktoren, die bestimmen, welche der drei Richtungen eine konkrete Situation einschlägt, sind vielfältig, und wir dürfen durchaus chaotische Mechanismen vermuten: dass auch kleinste Differenzen in den Anfangsbedingungen nach kurzer Zeit schon zu sehr unterschiedlichen Entwicklungen führen.

Bloß zufällig entwickeln sich solche Dinge aber wiederum auch nicht. Denn das Individuum hat – mit Viktor E. Frankl gesprochen – stets die *Freiheit zur Stellungnahme gegenüber all den Bedingungen*, in denen es steckt oder in die es gerät. Die Komplizierungen, die sich hier aus dem Einbezug des Kollektivs in unsere Betrachtung ergeben haben, sollen einiges erklären, aber keinesfalls entschuldigen, wenn ein Individuum von dieser Freiheit keinen Gebrauch macht.

Damit können wir nun zu der zweiten eingangs gestellten Frage kommen: Kann man auch einem ganzen solchen Kollektiv Verantwortung übertragen, respektive kann ein Kollektiv als Ganzes Verantwortung übernehmen?

Verantwortung im Kollektiv

Man *kann* einem Kollektiv Verantwortung übertragen, und ein Kollektiv *kann* Verantwortung übernehmen. Beides hängt davon ab, *wie* das Kollektiv seine Wahrnehmung der Verantwortung dann gestaltet. Ein Kollektiv muss sich *explizit* darüber verständigen, dass und wie es seine Verantwortung in Bezug auf eine Aufgabe oder ein zu erreichendes Ziel wahrnehmen will. Klar, es gibt die Fälle von unausgesprochener Übereinkunft – bei einem gut eingespielten Elternpaar oder einem vertrauten Team etwa. Aber man kann sich nicht einfach auf dieses deckungsgleiche implizite Verständnis in Sachen Verantwortung verlassen.

Der explizite Prozess der Verständigung darüber, was ein Kollektiv als die gemeinsam zu tragende Verantwortung sieht, kann vielleicht dann am besten erfolgen, wenn man sich bewusst

macht, was die Verantwortungsübernahme erschweren, verhindern, vernebeln oder allenfalls verschwimmen lassen könnte.

Wir lassen im Folgenden offen, ob es sich bei einem Kollektiv, das Verantwortung übernimmt oder dem Verantwortung übertragen wird, um ein Führungsteam handelt, das den Erfolg seines Unternehmens oder Geschäftsbereichs verantwortet, oder um ein Elternpaar, das die Kindererziehung gemeinsam verantwortet, oder um eine teilautonome Gruppe von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die einen Arbeitsauftrag gemeinsam verantworten, oder im Sport um eine Mannschaft, die sich für ihren Erfolg gemeinsam verantwortlich fühlt.

Deklinieren wir den Prozess der Explizierung des gemeinsamen Verständnisses im Kollektiv einmal insofern durch, als wir die im vierten Kapitel erörterten sieben Todsünden als Leitlinie nehmen, sie aber konterkarieren. Dann könnte sich zum Beispiel folgende fiktive «Charta» eines ausgehandelten *gemeinsamen Verständnisses von Verantwortung* in einem Kollektiv ergeben:

Mut – statt Selbstschutz

Wir entscheiden uns im Zweifelsfall dafür, mutig zu handeln. Wir verzichten darauf, den Schutz vor Sanktionen an oberste Stelle zu setzen. Wo möglich stimmen wir uns gegenseitig darüber ab, aber wir akzeptieren lieber, wenn ein einzelner von uns in einer Situation unabgesprochen mutig handelt, als wenn er nur sich selbst schützt. Mutig heißt in all diesen Fällen nicht tollkühn. Mutig heißt, bewusst ein Risiko in Kauf zu nehmen, weil der Preis des Scheiterns als durchaus verkraftbar erscheint, ein Erfolg für das Kollektiv aber wünschenswert wäre.

Perspektivenübernahme – statt Simplifizierung

Wir nutzen (und fördern) die Diversität unseres Kollektivs gezielt, um simplifizierende Sichtweisen zu vermeiden. Wir fragen uns gemeinsam, welche außerhalb unseres Kollektivs liegenden Perspektiven ebenfalls relevant sein könnten. Wir arbeiten an einem Streitfröhlichen Klima, in dem abweichende Meinungen geäußert, aber auch argumentativ bekämpft werden dürfen. Wir geben uns methodische Spielregeln dafür, wann geredet und gestritten und wann entschieden und gehandelt wird.

Gemeinwohl – statt Profit

Wir stellen den Mannschaftssieg über den Einzelerfolg. Im Unterschied zum Sport aber haben wir nicht nur den Sieg unseres Teams im Auge. Wir verstehen uns als «Holon» – als ein Ganzes, das wiederum Teil eines größeren Ganzen ist. Wir wissen, dass wir uns damit in mancherlei Zielwidersprüche begeben und uns Dilemmata aussetzen können. Diese erfordern von uns Entscheidungen, zu denen wir gemeinsam stehen. Wir wissen aber auch, dass jedes Handeln einen Preis erfordert. Wir huldigen nicht einem naiven Glauben daran, es müssen sich in jedem Fall Win-Win-Situationen finden lassen.

Umsicht – statt Fokus

Wir schauen über den Tellerrand unserer unmittelbaren Aufgabe oder unseres Ziels hinaus. Wir richten den Blick bewusst immer auch auf die «übernächste Geländekammer» und fragen uns, was wir tun oder erreichen wollen, wenn wir das anstehende Etappenziel

erreicht haben. Wir prüfen bewusst, was wir in Kauf nehmen oder riskieren, wenn wir mit unserem Fokus andere Dinge ausschließen.

Eigenanteil – statt Bias

Wir achten gezielt darauf, was unser eigener Anteil ist, wenn Probleme auftreten. Und wir achten ebenso gezielt darauf, was der eigene Anteil *anderer* ist, wenn wir zu einem Erfolg gekommen sind. Wir trennen bei Fehlern und Misserfolgen zwischen Ursachenanalyse und Schuldzuweisung. Letztere ist nur dann akzeptabel, wenn Sanktionen erforderlich sind – und dann auch ergriffen werden.

Aktion – statt Reaktion

Wir bemühen uns darum, im *driving seat* zu sitzen. Wir denken voraus, werden selbst initiativ und warten nicht darauf, dass jemand etwas von uns einfordert. Um das tun zu können, müssen wir uns hinreichend gut über den Sinn unseres Tuns abgestimmt haben. Nur wer aus einem klaren Sinnverständnis heraus handelt, kann die Angemessenheit seines Tuns beurteilen. Dies gilt für das ganze Kollektiv ebenso wie für Individuen.

Zivilcourage – statt Gehorsam

Wir nutzen die soziale Kraft des Kollektivs, um den Einzelnen in seiner Zivilcourage zu stärken. Wir sind solidarisch zueinander, aber wir verstecken unsere Fehler nicht. Den Unterschied zwischen Insubordination und zivilem Ungehorsam markieren wir durch eine klare Aushandlung von Werten, zu denen wir uns gemeinsam bekennen. Nicht alle Mitglieder unseres Kollektivs müssen alle Werte teilen. Aber es muss ein genügend starker gemeinsamer Werte-Kern da sein, der auch Werte-Differenzen in anderen Belangen auszuhalten und zu respektieren gestattet.

Implizit wird mit dieser fiktiven «Charta» zum Umgang mit Verantwortung in einem Kollektiv klar, dass eine solche Aushandlung eines gemeinsamen Verständnisses eine ganze Reihe sozialer, menschlicher, fachlicher und «chemischer» Voraussetzungen erfordert. Dies spricht freilich nicht gegen die Möglichkeit, Verantwortung bei einem Kollektiv zu sehen. Denn es sind wohl exakt die gleichen Voraussetzungen, die für das Funktionieren eines Teams ohnehin unabdingbar sind. Dass ein Team gut funktionieren kann, ist niemals einfach dem guten Willen seiner Mitglieder allein geschuldet. Es braucht auch günstige Voraussetzungen.

Nicht jede Mehrzahl von Individuen ist jedoch ein Team. Für das, was hier summarisch als Kollektiv bezeichnet wurde, muss das gelten, was üblicherweise als zwingende Voraussetzung genannt wird, damit ein Team funktionieren kann – eine *gemeinsame Aufgabe*. Nur dann ist es möglich, dass dieses Kollektiv auch Verantwortung übernehmen kann – für diese gemeinsame Aufgabe nämlich. Und wie wir es aus der Sozialpsychologie unter dem Begriffspaar *role taking* vs. *role making* kennen, ist es ein Unterschied, ob eine Aufgabe einfach *genommen* (übernommen) wird, oder ob sie aktiv und bewusst *gemacht* (gestaltet) wird. Wir können die obige «Charta» zwingend daran verankern, ob sich ein Kollektiv dazu verpflichtet fühlt, an einem gemeinsamen *role making* zu arbeiten, statt sich auf ein bloß ausführendes *role taking* zu beschränken.

Führungsbeziehungen – ein Spezialkollektiv

Alles was hier über Kollektive gesagt wurde, lässt sich mutatis mutandis auf ein ganz spezielles Kollektiv übertragen: auf das zwischen einer Führungskraft und einem oder mehreren Geführten.

Freilich müssen wir dazu Abschied nehmen von der weit verbreiteten Vorstellung, Verantwortung bleibe eh bei der Führungskraft. Diese Vorstellung ist – wie man leicht sehen kann – ohnehin nicht tragfähig, weil ja jede Führungskraft auch wieder einem Chef unterstellt ist. Dann würde ja die Verantwortung einfach immer weiter hoch rutschen: Ist es denn wirklich nur der CEO (oder sogar nur der VRP), der überhaupt Verantwortung trägt? Das kann man nicht ernstlich behaupten.

Und gleichzeitig müssen wir uns von der ebenso verbreiteten Vorstellung verabschieden, der Umgang mit Verantwortung respektive Delegation sei an eine Führung mit Weisungsbefugnis gebunden. In dieser Vorstellung «hat» der Chef die Verantwortung. Diese delegiert er (oder einen Teil davon) an einen oder mehrere Mitarbeiter. So klassisch diese Vorstellung auch ist, die Praxis muss nicht so sein.

Wir können uns gut vorstellen, dass eine Führungskraft mit einem oder mehreren Geführten zusammen das Thema «Verantwortung» genau so angeht, wie wir es hier dem Kollektiv zgedacht haben. Die skizzierte Charta könnte auch Teil eines ausgehandelten Führungsselbstverständnisses sein – vorausgesetzt, wir haben verstanden, dass jede Führung immer ein Beziehungsgeschehen ist und nicht einfach das Verhalten eines Chefs.

Es handelt sich bei Führungsbeziehungen insofern um ein Spezialkollektiv, als es mindestens zwei verschiedene Rollen gibt – salopp: führen und arbeiten –, und damit auch insofern, als sich die Aushandlung des *role making* in jedem Fall auf verschiedene Rollen bezieht. Versteht man Führungsbeziehungen aber als Kollektiv, so gilt, was oben zum Umgang mit der Verantwortung in einem Kollektiv ausgeführt wurde. *Und plötzlich ist man gar nicht mehr darauf angewiesen, sich Führung immer nur zusammen mit Weisungsbefugnis zu denken.*

Für all die alternativen Organisationsformen, für die ich im Buch «Hierarchie – Das Ende eines Erfolgsrezepts» plädiert habe, ist dies eine *conditio sine qua non*: Netzwerkartige, evolutionäre und selbstführende Systeme, die auf die Verantwortung aller statt auf das herkömmliche leitende Organisationsprinzip der Hierarchie setzen, sind auf eine Führung angewiesen, die ohne Weisungsbefugnis auskommt. Wir können diese *künftige Führung* geradezu definieren als die Unterstützung und Moderation des Prozesses der Aushandlung der kollektiven und individuellen Verantwortungswahrnehmung. Der Begriff «Wahrnehmung» ist dabei in seiner doppelten Bedeutung zu verstehen: als Sehen und als Realisieren.

Dieses Verständnis von Führung ohne Weisungsbefugnis, von Führung als Unterstützung und Moderation des Prozesses der Aushandlung und Wahrnehmung von Verantwortung können wir methodisch charakterisieren als sokratischen Dialog.

Der sokratische Dialog

Der sogenannte sokratische Dialog ist keine wohldefinierte Methodik, und die Verständnisse darüber, was er sei, variieren durchaus. Wir wollen an dieser Stelle also nur den Kern dessen herausgreifen, was Sokrates in seinen Gesprächen mit Athener Bürgern praktizierte: Er stellte primär Fragen, statt Antworten zu geben. Und er war hartnäckig, er ließ seine Gesprächspartner nicht mit der erstbesten Antwort davonkommen.

Dass gutes Fragen eine Kunst ist, hat der Satiriker Matthias Beltz wunderbar auf den Punkt gebracht: «Es gibt so Tage, da wehen einen die Urfragen der Menschheit an. Was ist der Mensch? Wo kommt er her? Warum ist er nicht dort geblieben?»

Wenn wir Führung im Hinblick auf die Wahrnehmung von Verantwortung als einen sokratischen Dialog verstehen wollen, so heißt dies also, *eine Führungskraft nach ihren Fragen zu beurteilen* statt nach ihren Antworten. Da sie selbst ja aber Teil der gemeinsamen Wahrnehmung von Verantwortung ist, muss sie Fragen nicht nur an ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern auch an sich selbst stellen. Und gute Fragen zu stellen, erschöpft sich nicht in einem Satz mit einem Fragezeichen am Ende.

Dass es eher auf die richtige Frage ankommt als auf die richtige Antwort, weiß jeder Fan des Science-Fiction-Kultbuchs «Per Anhalter durch die Galaxis». Dort werden nämlich dem größten je erbauten Computer vom intergalaktischen Rat die wirklich abschließenden Fragen nach dem Leben, dem Universum und allem gestellt. Nach einer Rechenzeit von 7,5 Millionen Jahren spuckt die Maschine die Antwort aus. Sie ist mit absoluter Sicherheit korrekt und lautet: «Zweiundvierzig».

Mindestens diese Punkte sollten Sie beachten, wenn Sie eine Führungskraft sind und auf die Kraft des sokratischen Dialogs setzen wollen: Fragen Sie nicht, wenn Sie die Antwort schon kennen. Das dürfen nur Lehrer in der Schule. Fragen Sie nicht, wenn Sie die Antwort scheuen. Sie machen sich sonst lächerlich. Stellen Sie sicher, dass Sie die Antwort verstanden haben. Machen Sie etwas mit den Antworten, die Sie auf Ihre Fragen bekommen. Und zwar auch dann noch respektvoll, wenn Ihnen die erhaltene Antwort nicht gefällt. Vermeiden Sie alles, was man Ihnen als Desinteresse an der Antwort auslegen könnte. Fragen Sie sich, woran es liegen kann, wenn eine Antwort auf Ihre Frage komplett anders ausfällt, als Sie erwartet haben.

Im vorangegangenen Kapitel haben wir besprochen, inwiefern es das Leben ist, das die Fragen stellt, welche jede Verantwortung be- oder eben ver-antwortet. Hier zeigt sich nun, dass man dem Leben dabei etwas nachhelfen muss und kann. In der Arbeitswelt sind Führungs- und Kooperationsbeziehungen das Feld, in dem dies zu erfolgen hat. Und dieses Feld lässt sich weder durch Prozessdefinitionen noch durch sorgfältig ausformulierte AKVs und schon gar nicht durch Compliance-Abteilungen ersetzen. Im gemeinsamen sokratisch geführten Diskurs entwickelte Rollenverständnisse und -beschreibungen sind hingegen unbestreitbar ein nützliches Werkzeug für alle Beteiligten.

Wenn in diesem Kapitel gegen die Atomisierung argumentiert wurde, so richteten sich die Überlegungen dagegen, Verantwortung immer *nur* beim Individuum zu sehen. Um im Bild von Atom/Individuum zu bleiben, können wir nun die so ausgehandelten Rollenbeschreibungen als die *molekulare Formel* betrachten, nach der das Zusammenspiel zwischen Individuen im Hinblick auf die Wahrnehmung (also das Sehen und das Realisieren) von Verantwortung vereinbart wird.

Aber Moleküle ersetzen Atome ja nicht. Sie können ohne sie nicht existieren. Ebenso ersetzt die Betrachtung kleiner Kollektive nicht die Sicht aufs Individuum, denn Kollektive bilden sich schließlich aus Individuen. Und so versteht es sich von selbst, dass kein Weg daran vorbeiführt, dass selbst bei im Kollektiv ausgehandelten Verständnissen von gemeinsamer und individueller Verantwortung auch auf der Ebene jedes einzelnen *Individuums* ein *persönliches Gefühl* für eben diese Verantwortung entstehen muss. Wo der sokratische Dialog kontinuierlich geführt und auf das Tun und Lassen aller Beteiligten konkret bezogen wird, kann sich das Kollektiv aber sehr wohl versichern, ob dieses Gefühl bei seinen Mitgliedern tatsächlich auch vorhanden ist oder nicht.