2017 – Verantwortung

Verantwortung ohne Ausrede

Zu Felix Frei: *Verantwortung – Eine Entscheidungsfrage*

Es gibt Bücher, die einen Begriff erklären wollen. Und es gibt Bücher, die einen Begriff so lange umkreisen, bis er seine bequeme Selbstverständlichkeit verliert. Felix Freis *Verantwortung – Eine Entscheidungsfrage* gehört zur zweiten Kategorie. Schon im Vorwort kündigt der Autor an, keine abschließende Definition von Verantwortung liefern zu wollen. Stattdessen wählt er ein «planetarisches» Vorgehen: Elf Kapitel ziehen ihre Bahnen um das Zentrum des Themas, nicht um es endgültig festzunageln, sondern um seine Gravitation erfahrbar zu machen. Verantwortung, so die Grundbewegung des Buches, ist weniger ein sauber definierbarer Gegenstand als eine Lebens- und Organisationswirklichkeit, der man sich nicht folgenlos entziehen kann.

Der Untertitel — *Eine Entscheidungsfrage* — ist dabei alles andere als bloß eine griffige Formel. Er benennt den harten Kern des Buches. Verantwortung gibt es nur dort, wo entschieden werden kann und entschieden werden muss. Wer keine Wahl hat, trägt allenfalls Lasten, Pflichten oder Folgen, aber nicht im eigentlichen Sinn Verantwortung. Umgekehrt ist jede echte Entscheidung mit Verantwortung imprägniert: Man wählt eine Möglichkeit und verwirft andere. Dass Frei dem Buch ein längeres Zitat Viktor Frankls voranstellt, ist deshalb programmatisch. Verantwortung erscheint hier als etwas «Furchtbares» und zugleich «Herrliches»: furchtbar, weil jede Entscheidung Möglichkeiten vernichtet; herrlich, weil sie Wirklichkeit schafft.

Frei nähert sich dem Thema aus der Perspektive des Arbeits- und Organisationspsychologen, aber das Buch ist mehr als Managementliteratur. Es ist eine begriffskritische, organisationspsychologische und zugleich anthropologische Untersuchung. Sein Ausgangspunkt liegt in der Erfahrung moderner Unternehmen: Hierarchien verlieren unter den Bedingungen von Digitalisierung, Komplexität und Agilitätsansprüchen ihre frühere Steuerungskraft. Netzwerkartige Organisationsformen brauchen Menschen, die Verantwortung nicht nur formal zugeschrieben bekommen, sondern sie tatsächlich wahrnehmen — für ihre Rolle, ihr Tun und ihr Lassen. Verantwortung einzufordern sei das eine, ihre Voraussetzungen zu verstehen und zu schaffen aber etwas ganz anderes. Genau hier setzt das Buch an.

Besonders stark ist das erste Kapitel, weil Frei dort einen heute allgegenwärtigen Begriff demontiert: «Eigenverantwortung». Was zunächst harmlos oder sogar emanzipatorisch klingt, erweist sich bei näherem Hinsehen als kontaminiert. In Unternehmen, so Freis Beobachtung, wird «Eigenverantwortung» meist nach unten adressiert. Oben spricht man von Verantwortung, unten von Eigenverantwortung. Oben wird Verantwortung übertragen, unten wird Eigenverantwortung abverlangt. Der Unterschied ist nicht bloß

sprachlich. Er verrät ein Machtgefälle. Wer «Eigenverantwortung» fordert, meint oft nicht Entscheidungsspielraum, sondern vorauseilenden Gehorsam. Man soll selbstständig handeln, aber bitte so, wie es der Vorgesetzte an gleicher Stelle getan hätte. In dieser Logik wird der Begriff zur Führungswaffe: unausgesprochene Erwartungen werden moralisiert, statt als Führungsaufgabe geklärt zu werden.
Das ist eine der präzisesten Diagnosen des Buches. Frei zeigt, dass Verantwortung immer einen Janus-Charakter hat: Es gibt die subjektive Seite — wofür halte ich mich verantwortlich? — und die objektive beziehungsweise soziale Seite — wofür halten andere mich verantwortlich? Diese beiden Seiten decken sich selten vollständig. Gerade in hierarchischen Organisationen entstehen daraus Konflikte, weil Verantwortung oft nicht ausgehandelt, sondern stillschweigend unterstellt wird. Das Buch macht damit deutlich: Verantwortungsverhältnisse sind keine Naturgegebenheiten. Sie müssen geklärt, besprochen, begrenzt, zugemutet und ermöglicht werden.
Sehr anschaulich wird dies im zweiten Kapitel, in dem Frei Verantwortung metaphorisch als Materie denkt: Was weg ist, ist weg. Wer einem anderen Verantwortung abnimmt, darf sich nicht wundern, wenn dieser sie nicht mehr übernimmt. Der mikromanagende Chef, der in jede Folie, jeden Titel, jede Formulierung eingreift, entzieht nicht nur Kontrolle, sondern auch Verantwortungsgefühl. Die Folge ist jenes fatale «Kopfzerbrechen» über den Kopf des Chefs: Mitarbeitende fragen nicht mehr, was sachlich richtig wäre, sondern was «ER» wohl wolle. Damit verschwindet Verantwortung nicht einfach; sie verlagert sich in eine unproduktive Ersatzform. Man fühlt sich nicht mehr für die Sache verantwortlich, sondern für die korrekte Antizipation fremder Erwartungen.
Das Buch lebt von solchen Beobachtungen. Frei argumentiert nicht abstrakt aus dem Seminarraum heraus, sondern aus langer Erfahrung mit Organisationen, Führungskräften, Mitarbeitenden, Projekten und ihren allzu menschlichen Vermeidungsstrategien. Die Kapitelüberschriften zeigen die Spannweite: Es geht um patronale Muster oben und infantile Reaktionen unten, um die verführerischen Gründe, keine Verantwortung zu übernehmen, um die Frage, wer eigentlich die Fragen stellt, um Atomisierung, Menschenbilder, Entwicklung, Überforderung und schließlich um ein praktisches «Projekt V». Das Inhaltsverzeichnis allein zeigt, dass Verantwortung hier nicht als Tugendwort behandelt wird, sondern als komplexes Geflecht aus Sprache, Macht, Rolle, Reife, Struktur und sozialer Erwartung.
Besonders sympathisch ist Freis Skepsis gegenüber einfachen Lösungen. Er weiß, dass man Verantwortung nicht per Appell erzeugt. Man kann sie nicht anordnen wie eine Prozessvorgabe und nicht in Leitbilder schreiben, bis sie entsteht. Verantwortung braucht Entscheidungsspielraum, aber Entscheidungsspielraum allein genügt nicht. Sie braucht auch Reife, Mut, Perspektivenübernahme, Gemeinsinn und die Fähigkeit, Überforderung nicht sofort als Zumutung abzuwehren. Deshalb ist Freis Formel «Entwicklung von Verantwortung gleich Chance plus Überforderung» treffend. Verantwortung wächst nicht im Schonraum, aber auch nicht in der Überlastung. Sie

entsteht dort, wo Menschen mehr zugetraut bekommen, als sie bereits routiniert können — aber nicht so viel, dass sie nur noch ausweichen, kompensieren oder scheitern.

In seinem praktischen Kapitel «Projekt V» vermeidet Frei wiederum den Fehler, aus seiner Analyse ein Rezeptbuch zu machen. Er bietet eher einen Steinbruch als ein Programm. Unternehmen, die Verantwortung stärken wollen, sollen nicht zuerst an den Charakteren ihrer Mitarbeitenden herumschrauben, sondern am Milieu: an Rollen, Spielräumen, Dialogformen, Widerspruchstoleranz, Entscheidungsarchitekturen. Das ist klug, weil es Verantwortung weder psychologisiert noch bürokratisiert. Sie ist weder bloß eine Persönlichkeitseigenschaft noch bloß eine Frage formaler Zuständigkeit. Sie entsteht im Zusammenspiel von Person und Organisation.

Stilistisch ist *Verantwortung* typisch Frei: pointiert, gelegentlich polemisch, erfahrungsnah, mit Lust an der begrifflichen Unterscheidung. Der Text ist nicht akademisch schwerfällig, aber auch nicht populärwissenschaftlich geglättet. Er denkt laut, manchmal suchend, manchmal zugespitzt, oft aphoristisch verdichtet. Die «Gezwitscher» am Ende der Kapitel lockern die Argumentation auf und bringen Kerngedanken in eine beinahe plakatfähige Form. Das passt zum Buch, weil Verantwortung hier nicht nur systematisch, sondern auch kommunikativ verstanden wird: als etwas, das im Reden, Fragen, Zuschreiben und Aushandeln überhaupt erst Gestalt gewinnt.

Kritisch ließe sich allenfalls einwenden, dass der Text gelegentlich mehr umkreist als zuspitzt. Wer eine klare Definition, ein Modell mit vier Quadranten oder eine sofort implementierbare Checkliste erwartet, wird ungeduldig werden. Doch diese Erwartung wäre gerade Teil des Problems, das Frei beschreibt. Verantwortung ist kein Tool. Sie ist auch kein Management-Modewort, das man in eine Organisation hineinrollen kann. Die kreisende, essayistische Form entspricht deshalb dem Gegenstand. Das Buch will nicht verführen durch Einfachheit, sondern sensibilisieren für Komplexität.

Seine größte Leistung besteht darin, Verantwortung aus zwei falschen Vereinfachungen zu befreien. Die eine lautet: Verantwortung sei Sache des Einzelnen; wer sie nicht übernehme, sei eben unreif, bequem oder charakterlich schwach. Die andere lautet: Verantwortung sei Sache der Organisation; wenn Rollen, Prozesse und Zuständigkeiten nur sauber beschrieben seien, werde sie schon entstehen. Frei zeigt: Beides stimmt nicht. Verantwortung braucht den einzelnen Menschen — aber nicht als isoliertes Atom. Und sie braucht Organisation — aber nicht als Ersatz für persönliches Verantwortungsgefühl.

Am Ende bleibt ein Gedanke, der weit über Unternehmen hinausreicht: Verantwortung ist nicht dort am lebendigsten, wo am lautesten nach Verantwortlichen gerufen wird. Im Gegenteil. Je weniger Verantwortung tatsächlich empfunden und gelebt wird, desto schneller zeigt man auf andere: Politiker, Manager, Chefs, Mitarbeitende, den Staat, die Gesellschaft. Frei hält dagegen: Jeder Mensch hat an seinem Tun und Lassen einen

eigenen Anteil. Diesen Anteil zu sehen, anzunehmen und in Entscheidungen zu übersetzen, ist der Kern der Verantwortung.

Verantwortung – Eine Entscheidungsfrage ist damit ein anspruchsvolles, aber sehr zugängliches Buch über einen abgegriffenen Begriff, der nach der Lektüre wieder scharf wird. Es ist besonders lesenswert für Führungskräfte, Organisationsentwicklerinnen, Berater, Personalverantwortliche — aber ebenso für alle, die sich nicht länger mit der bequemen Formel zufriedengeben wollen, irgendjemand anderes sei zuständig. Verantwortung, zeigt Felix Frei, beginnt nicht mit der Suche nach Schuldigen. Sie beginnt mit der Frage: Was ist hier mein Anteil — und welchen Entscheidungsspielraum nutze ich?

Verfasst durch ChatGPT · 6. Juni 2026 · Unverändert.