

Erinnern Sie sich an den Sommer 2015, als Hunderttausende Hilfe suchender Menschen nach Deutschland kamen?

Natürlich tun Sie das.

Christian Wierlacher

#Verantwortung



CHRISTIAN WIERLACHER

Verantwortung betrachtet Christian Wierlacher zunächst immer im Zusammenhang mit Macht. Machtasymmetrien – wie zum Beispiel die zwischen Führungskraft und Geführten – lassen sich seines Erachtens auflösen, wenn jeder bereit ist, sich gegenüber dem „Purpose“ (etwa Zweck oder Sinn) der Organisation zu verantworten. Verantwortung zu übernehmen bedeutet für ihn, bereit zu sein, alle Fragen rund um das eigene Tun und Unterlassen zu beantworten. Dabei brauche es jedoch ein Gegenüber, dem man antworten könne, jemanden oder etwas, auf den oder das sich die zu verantwortenden Entscheidungen und Handlungen beziehen und auswirken. Dabei sei zu bedenken, dass Verantwortung – im Gegensatz zu Rechenschaft – immer zukunftsgerichtet ist.

Verantwortung lässt sich als das Vermögen einer Organisation beschreiben, Antworten auf die aktuellen operativen und strategischen Fragen zu geben und damit die eigene Zukunft zu sichern.

Welche Bilder stellen sich bei dieser Erinnerung ein? Welche auch immer es sein mögen, ganz sicher werden auch solche von dem Einsatz der ehrenamtlichen Helfer dabei sein. Das ehrenamtliche Engagement vieler Bürger erwies sich als äußerst reaktionsschnell und flexibel. So konnte Hilfe geleistet werden in einer Situation, die es in den vergangenen Jahren in diesem Ausmaß nicht gegeben hatte.

Das macht deutlich: Viele Menschen hierzulande sind selbstverständlich bereit, Verantwortung zu übernehmen, und tragen damit zu Lösungen bei, die ohne diese Bereitschaft kaum möglich wären.

Gilt das Gleiche nun aber auch für Unternehmen? Wir denken schon. Zumindest scheint ein Mehr an Verantwortung für viele Unternehmen erfolgskritisch zu sein. Wie sonst ließe sich erklären, dass zunehmend Initiativen in dieser Richtung lanciert werden? Und in der Tat lässt sich beobachten, dass die stetige Ausweitung partizipativen Führungsverhaltens dazu beiträgt, das Maß an Verantwortung in Unternehmen zu erhöhen.

Christian Wierlacher

#Verantwortung



Verantwortung lässt sich als das Vermögen einer Organisation beschreiben, Antworten auf die aktuellen operativen und strategischen Fragen zu geben und damit die eigene Zukunft zu sichern.

Doch hoppla: Wer kann denn mit Bestimmtheit sagen, welches Maß an Verantwortung zu einem bestimmten Zeitpunkt in einem Unternehmen anzutreffen ist? In welchem der beiden folgenden Unternehmen würden Sie zum Beispiel ein Mehr an Verantwortung vermuten? In dem, das autokratisch per Order and Control geführt wird? Oder in dem mit flachen Hierarchien, das dem Einzelnen große Entscheidungsspielräume lässt? Vermutlich hängt die Antwort davon ab, wen man fragt: Der Geschäftsführer des erstgenannten Unternehmens würde höchstwahrscheinlich von einer hohen Verantwortung sprechen, die er – als Teil des Unternehmens – trägt.

### Ein erweitertes Verständnis von Verantwortung

Das Verständnis dieses Geschäftsführers entspricht dem Alltagsgebrauch des Begriffs. Verantwortung wird dabei stets in Verbindung mit einer handelnden Person gedacht: Jemand trägt Verantwortung, fühlt sich verantwortlich, wird zur Verantwortung gezogen. Wir sprechen hier von einem „Verantwortungsträger“, der seiner Verantwortung eben mehr oder weniger nachkommt. Ein solcher Zugang kommt unserem Erleben sehr nahe und macht damit durchaus Sinn.

Zoomt man aber ein wenig aus dem Bild heraus und schaut sich das Verantwortungsgeschehen aus der Vogelperspektive an, wird rasch deutlich, dass Verantwortung immer auch ein soziales Phänomen ist. Verantwortung entsteht dabei in der jeweiligen Art und Weise des Zusammenwirkens, verbraucht sich und wird wieder neu ausgehandelt.

### Wie Verantwortung wirksam wird

Dort, wo ein Mehr an Verantwortung erwünscht ist, lohnt es sich also, die zugrunde liegende Kultur mit ins Kalkül zu ziehen. Einen wichtigen Ansatzpunkt hierfür finden wir im Prinzip der Komplementarität. Dieses versteht Verantwortung – im Sinne des Antwortgeben-Könnens – als einen wechselseitigen Prozess des Zueinander-Passens und Aufeinander-Bezug-Nehmens.

Nun wissen wir längst, dass Organisationskulturen konservativ sind und nur schwer veränderbar sind beziehungsweise mit allerlei Immunreaktionen auf Veränderungsversuche reagieren. Mit der Denkfigur der komplementären Verantwortung wird das Verantwortungsgeschehen zwischen den Akteuren jedoch besprechbar und damit gestaltbar.

Wir empfehlen dafür, Verantwortung unter den vier Aspekten Dürfen, Sollen, Wollen, Können zu betrachten.

So betrachtet, lässt sich Verantwortung als das Vermögen einer Organisation beschreiben, Antworten auf die aktuellen operativen und strategischen Fragen zu geben und damit die eigene Zukunft zu sichern. Demnach würde ein Unternehmen, das „passendere“ Antworten auf die Fragen der Stakeholder geben kann als ein anderes, über ein höheres Maß an Verantwortung verfügen als jenes. Dabei haben die Gewohnheiten in einem Unternehmen – die geschriebenen und ungeschriebenen Regeln der Zusammenarbeit – entscheidenden Einfluss darauf, wie sich Verantwortung manifestiert. Hier zeigt sich der unmittelbare Zusammenhang zwischen Verantwortung und Organisationskultur. Dementsprechend lässt das aktuelle Maß an Verantwortung in einem Unternehmen wertvolle Rückschlüsse auf seine Kultur zu.

## Wollen

SELBSTORGANISATION /  
HIERARCHIE

- + Werthaltung
- + Motivation & Commitment
- + Eigene Mission & Strategie

## Dürfen

SELBSTORGANISATION

- + Few Hard Rules, bspw.  
Rollenbeschreibungen,  
Meetingstruktur,  
Konsultationsprinzipien

HIERARCHIE

- + Entscheidungskompetenzen,  
Mitsprache ...
- + „Erlaubnisse“, Befugnisse,  
Verfügungsrahmen

## Können

SELBSTORGANISATION /  
HIERARCHIE

- + Kompetenz & Erfahrung
- + Fähigkeiten, Fertigkeiten

antworten

## Sollen

SELBSTORGANISATION

- + Sinn / Purpose – der Beitrag  
des Unternehmens jenseits des  
eigenen Fortbestandes für die  
Welt (siehe Quarterly 2 | 2016)

HIERARCHIE

- + Zuständigkeit
- + Beauftragung & Priorisierung
- + Erwartungen, Ziele

Diese vier Perspektiven müssen jede für sich und in ihrem Wechselspiel geklärt und abgestimmt sein, damit sich in einer Organisation das Maß an Verantwortung im Sinne des Antwortgeben-Könnens erhöht.

### Zwei Beispiele aus dem Unternehmensalltag

Sind diese Aspekte sowohl für sich genommen als auch in ihrem wechselseitigen Bezug geklärt, ist die Symbiose funktional. Nicht funktional hingegen ist eine Symbiose, wenn einzelne Perspektiven nicht hinreichend entwickelt oder geklärt sind und von anderen Personen kompensiert werden. Das mag für Einzelne bequem sein, verhindert jedoch Entwicklung.

Um dies zu veranschaulichen, hier ein Beispiel aus dem Unternehmensalltag.

#### Beispiel 1

Stellen Sie sich bitte einen Kollegen vor (womöglich kennen Sie sogar einen), der einen Teil seiner Aufgaben über einen längeren Zeitraum nicht erledigt. Immer wieder findet er „gute“ Begründungen, warum es auch dieses Mal nicht geklappt hat, die gesetzten Termine einzuhalten, und ja, er werde sich bemühen. Jeder, der mit ihm zusammenarbeitet, weiß (und würde das im Einzelgespräch sofort bestätigen), dass der Kollege seiner ihm übertragenen Verantwortung nicht hinreichend nachkommt. Doch niemand, nicht einmal sein Vorgesetzter – und das ist der entscheidende Punkt –, konfrontiert ihn klar und deutlich mit seiner Minderleistung.

Ein weiteres Beispiel für eine nicht funktionale Symbiose mag Ihnen ebenfalls bekannt vorkommen.

#### Beispiel 2

Denken Sie hierfür bitte an eine Abteilung, die ganz genau weiß, was sie soll: nämlich ambitionierte Ziele erreichen, die nur durch ein hohes Eigenengagement und ausreichende Freiheitsgrade des Entscheidens erreicht werden können. Dem gegenüber steht jedoch ein Führungsverhalten, das geprägt ist von Anweisungen, Mikromanagement und kleinteiligem Reporting. Und niemand hält der Führungskraft vor Augen, dass ein ambitioniertes Sollen kaum mit einem verschwindend geringen Dürfen vereinbar ist.

Gelingt diese Art des konfrontierenden Verantwortungsdialoges, hält er in die Routinen der Organisation Einzug und es entwickelt sich eine gelebte Verantwortungskultur.

### Veränderung durch konkrete Dialoge

Wo können hier Veränderung und Entwicklung ansetzen? Wie gesagt, ist das aktuelle Verantwortungsgeschehen in einem Unternehmen kulturbedingt. Dieses ist gestaltbar, und zwar nicht, indem man versucht, die Kultur zu verändern, sondern ganz konkret mit einem Regelwerk für einen Dialog, der Mitarbeitern hilft, sich gegenseitig über die jeweiligen Vorstellungen von Verantwortung aufzuklären. Und das unabhängig von Rangunterschieden.

**Was ...** ist an dieser Stelle meine Verantwortung?

**Wo ...** endet meine Verantwortung?

**Welche ...** Verantwortung habe ich in welchen Rollen?

**Wo ...** erlebe ich einseitige Vorstellungen von Verantwortung?

**Was ...** müsste sich verändern, damit wieder mehr Verantwortung übernommen wird?

Gelingt diese Art des konfrontierenden Verantwortungsdialoges, hält er in die Routinen der Organisation Einzug und es entwickelt sich eine gelebte Verantwortungskultur. Gelingt dies nicht oder nur unzureichend, zeigt sich dies in einem nur allzu bekannten Phänomen. Es entstehen Verantwortungslücken, die in folgenden Formen auftreten können:

#### Verantwortungsisolation

„Ich habe doch meinen Job gemacht. Was die Kollegen da verzapft haben, geht mich nichts an.“

#### Verantwortungskonfusion

„Wer ist denn hier nun zuständig?“

#### Verantwortungserosion

„Ich habe mich wirklich nicht zuständig gefühlt und bin davon ausgegangen, die andere Abteilung ist an der Sache dran.“

Diese vier Perspektiven müssen jede für sich und in ihrem Wechselspiel geklärt und abgestimmt sein, damit sich in einer Organisation das Maß an Verantwortung im Sinne des Antwortgeben-Könnens erhöht.

### Dürfen und Sollen in verschiedenen Organisationsformen

In hierarchischen Organisationen wird das Dürfen und Sollen übrigens in der Regel durch die Führungskraft vermittelt. Die Führungskraft ist aus Sicht des Mitarbeiters (der die Perspektiven des Wollens und Könnens einbringt) der „erste“ Vertreter der Organisation, der sowohl die harten, sichtbaren Aspekte (Ziele, Erwartungen) als auch die weichen (Haltung, Kultur) vermittelt.

In flachen, dehierarchisierten oder selbstorganisierenden Unternehmen wird das Sollen durch den Purpose, also den Sinn geliefert. Er bietet die nötige Zielrichtung und Orientierung. Dieser Sinn muss jedoch immer wieder von Neuem, für jede Entscheidungssituation, übersetzt und auf das Alltagsgeschehen heruntergebrochen werden. Was bedeutet zum Beispiel „Wir bereiten unseren Kunden Freude“ ganz konkret für meine im Hier und Jetzt zu treffende Entscheidung? Auch das Dürfen wird mangels Führungskräften nicht länger durch Personen vermittelt. An dessen Stelle treten die „Few Hard Rules“, die sich in Rollenbeschreibungen, strikt einzuhaltenden Entscheidungsprozessen, klaren No-Gos und dergleichen wiederfinden. Deshalb fällt der Verantwortungsdialog aber nicht ersatzlos weg.

Gelingt diese Art des konfrontierenden Verantwortungsdialoges, hält er in die Routinen der Organisation Einzug und es entwickelt sich eine gelebte Verantwortungskultur.

**Denn auch in hierarchie-freien Organisationen produziert nicht ausreichend gelebte oder übernommene Verantwortung Spannungen. Diese gilt es in schöner Regelmäßigkeit zu lösen. Idealerweise werden sie in jedem Tactical Meeting prioritär behandelt (sind also gewissermaßen institutionalisiert) und fast wundert man sich dann, wenn es in dieser Hinsicht einmal nichts zu besprechen gibt.**

Diese vier Perspektiven müssen jede für sich und in ihrem Wechselspiel geklärt und abgestimmt sein, damit sich in einer Organisation das Maß an Verantwortung im Sinne des Antwortgeben-Könnens erhöht.

### Dürfen und Sollen in verschiedenen Organisationsformen

In hierarchischen Organisationen wird das Dürfen und Sollen übrigens in der Regel durch die Führungskraft vermittelt. Die Führungskraft ist aus Sicht des Mitarbeiters (der die Perspektiven des Wollens und Könnens einbringt) der „erste“ Vertreter der Organisation, der sowohl die harten, sichtbaren Aspekte (Ziele, Erwartungen) als auch die weichen (Haltung, Kultur) vermittelt.

Einmal im Quartal berichten wir hier über Themen aus Unternehmen, Wirtschaft und Gesellschaft, die wir in unserer Beratungsarbeit als relevant erleben. Dies sind Themen, die dazu geeignet sind, Zusammenhänge begreifbar zu machen; die sich zugleich jedoch dem einfachen Zugriff entziehen und daher unserer Erfahrung nach einer tieferen Auseinandersetzung bedürfen. Nicht zuletzt sagt die Art und Weise, wie wir die Themen aufbereiten, viel über unser Selbstverständnis als neugierige, absichtsarme, auf Wirksamkeit bedachte Berater aus.

Weiterführende Informationen finden Sie auf unserer Website

[www.process-one.de](http://www.process-one.de)

Lesen Sie auch unsere aktuellen Zusammenfassungen zu den Themen Leadership und Management unter

[www.leadership-development.de](http://www.leadership-development.de)

Process One Consulting GmbH  
Marienstraße 22  
36039 Fulda

Telefon 0661 29 18 211  
[info@process-one.de](mailto:info@process-one.de)  
[www.process-one.de](http://www.process-one.de)