

## Führung und Verantwortung

- Verantwortung kann nicht übertragen werden. Sie ist da, als Ergebnis einer Entscheidung, die ich selbst getroffen habe. Und für die trage ich - zumindest als Erwachsener - immer selbst die Verantwortung. Wie sagte doch schon J.P. Sartre: Wir sind „dazu verdammt, mit unserer Entscheidungsfreiheit zu leben.“ Das ist das Grandiose oder das Dilemma der modernen sog. individualisierten Gesellschaft: wir selbst und nicht andere entscheiden für uns und unser Leben. Und dafür tragen wir die Verantwortung, das ist die Last und Lust der freien Gesellschaft. Zumindest sagt das Ulrich Beck in seinem Klassiker *Risikogesellschaft*. Und wer wollte ihm da widersprechen.?
- Verantwortung hat also immer etwas mit der je individuellen Entscheidung zu tun. Und echte Entscheidungen sind – wie Reinhard K. Sprenger formulierte – die, wo unklar ist, ob ich richtig entscheide. Will sagen: Echte Entscheidungen stehen unter dem Risiko, falsch zu sein. Gerade hier brauche ich Mut, genau dafür die Verantwortung zu übernehmen. An der Ampel bei Rot stehen zu bleiben, stellt zwar auch eine Entscheidung dar. Aber deren Richtigkeit ist so sicher, dass wir sie ohne nachzudenken automatisiert ablaufen lassen können. Bei Eheversprechen, Karrierechancen oder größeren privaten bzw. unternehmerischen Investitionen sollte es anders sein.
- Darüber hinaus müssen gute Entscheidungen immer zeitgerecht erfolgen: Wer seinen Lottoschein erst am Montag nach der Ziehung ´richtig´ ausfüllt und abgibt, hat nicht gut, weil zu spät entschieden. Für gute Entscheidungen gilt weiter: Sie sind nachvollziehbar zu begründen. Eine echte Entscheidung ohne echte Gründe, die man anderen auch mitteilen kann, ist ein Widerspruch in sich. Die gibt es nicht.
- Führungsverantwortung bezeichnet eine besondere Form von riskanter Verantwortung: sie übernehme ich (d.h. immer: für sie entscheide ich mich!), wenn ich über das Entscheiden (rechtlich) entscheidungsfähiger Menschen entscheide. Das ist ihr Spezifikum: Führungsentscheidungen haben immer Folgen für die Entscheidungsspielräume der mir unterstellten erwachsenen Menschen. Und gerade hier gilt natürlich: sie müssen zeitnah geschehen und nachvollziehbar kommuniziert werden können.
- Schon 1995 betonte Sprenger, dass kaum noch jemand die volle Verantwortung für seine Leistung übernehme. Unternehmen seien Opferclubs, es werde von morgens bis abends nur noch gejammert. Für ihn hat sich daran auch 30 Jahre später nicht viel geändert. So nennt er Deutschland in seinem aktuellen Buch einen „Bevormundungsstaat“, der dem Bürger zuruft, „Ich weiß, was für Dich gut ist. Nicht rauchen, nicht fett sein und “Wenn ich mich seiner Gesinnungsnötigung beuge, habe ich Steuervorteile“.

- Nun ja, Sprenger war schon immer etwas radikal in seinen zeitdiagnostischen Äußerungen. Und viel weiter geholfen scheinen sie uns ja nicht zu haben. Im Gegenteil: Nur noch 7% der arbeitenden Menschen wollen heute Führungsverantwortung übernehmen. Das besagt zumindest eine Untersuchung der Boston Consulting Group aus dem Jahre 2019<sup>1</sup>. Bei der Gen Z dürfte der Prozentsatz noch geringer ausfallen!
- Liegt es an der oft monierten Kuschelpädagogik der Helikoptereltern 1 bis 2.0? Wer für sich keine Verantwortung übernimmt, kann das auch nicht für die Verantwortungsspielräume anderer. Gerade wenn heute die agile Devise lautet: Führung dürfe sich nur als Führung zur Selbstführung verstehen.
- Aber vielleicht führen die sieben Prozent in die Irre. Laut einer anderen Erhebung von 2018/2019 glaubten über 90% der befragten deutschen Arbeitnehmer, dass sie immer oder fast immer über genügend Verantwortung verfügen.<sup>2</sup> Das gilt aber, lt. Einer Befragung der Zeitschrift Capital nur für die unmittelbare Arbeit. Und laut dieser Untersuchung – die unter Angestellten gemacht wurde - wünscht sich immerhin eine kleine Mehrheit von ihnen (53 Prozent) eine Führungsposition. Und sie trauen sich diese auch zu. Noch mehr Befragte (61 Prozent) sind sich zwar nicht sicher, ob sie in der Lage wären, den Job ihres Chefs zu übernehmen, würden diese Gelegenheit aber trotzdem sofort wahrnehmen<sup>3</sup>. Ja, was denn nun: sieben Prozent oder 61 Prozent? Da wundert man sich schon, über solch unterschiedliche Zahlen.
- Wie dem auch sei: Zum Führen motiviert die meisten befragten Nicht-FK-Angestellten lt. Capital, dass man dadurch an Selbstvertrauen gewinne (60%), zum Mitgestalter werde (72%), mehr Handlungskompetenz erhalte (50%) und aus Fehlern besser lernen könne (40%).
- Umgekehrt sind die meisten der Ansicht, dass es Aufgabe von Führung sei, ihnen mehr (Führungs-)Verantwortung durch Abbau blockierender Strukturen und vorbildhaftem Handeln zu geben. Das zeigt das Meinungs-Monitoring der Zeitschrift Manager-Seminare. Für 67% ist dabei am wichtigsten, dass die schon vorhandenen Führungskräfte ihnen vertrauen und sie zudem eine Kultur aufbauen, in der Fehler nicht gleich zum Karriere-Knockout führen (71%).<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. <https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/buero-co/deutsche-haben-keine-lust-auf-fuehrungsverantwortung-16390864.html>

<sup>2</sup> Vgl. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/970825/umfrage/umfrage-unter-arbeitnehmern-zur-verantwortung-bei-der-arbeit/>

<sup>3</sup> Vgl. <https://www.capital.de/karriere/deutsche-vertrauen-dem-chef-wollen-aber-mehr-verantwortung>

<sup>4</sup> Vgl. <https://www.managerseminare.de/managerSeminare/Umfrage/Was-staerkt-das-Verantwortungsgefuehl,250685>

- Eines aber motiviert heute die meisten Menschen heute wohl nicht mehr zur Führung: Über andere Menschen zu herrschen. Dieser hierarchische Eigenwert von Führung stellte früher ein dominantes Motiv dar, um in Führung zu gehen. Aktuell spielt das fast keine Rolle mehr. Im Gespräch mit Uwe Haßelmann kamen wir noch auf die Idee, dass die zur Zeit so wichtige Führungsaufgabe, Mitarbeitende zu fördern und zu entwickeln, ebenfalls stärker betont werden sollte. Auch das könnte ein wichtiges Anreizmotiv sein, um in Führung zu gehen bzw. um für Führung zu werben.