

Führung und Verantwortung

- Verantwortung aus ethischer Sicht -

Ich bin verantwortlich für mich. Ich denke, jeder unter uns wird dazu ja sagen.

Es ist für uns so selbstverständlich, dass wir über Verantwortung kaum noch nachdenken.

Dabei lohnt es sich durchaus, einmal zu prüfen, worin sich Verantwortung ausdrückt.

Denn leider ist es oft genug so, dass wir Verantwortung delegieren.

Wir finden immer jemanden, der statt uns selbst die Verantwortung trägt. Der Herrgott soll´s richten, die Umstände sind schuld, der Chef, die Märkte, die Kunden.

Der Erfolg hat viele Väter, der Misserfolg keinen.

Dabei erlebe ich, dass es Menschen gibt, die Verantwortung wahrnehmen, sich nicht davor drücken. Wer sich wirklich verantwortlich zeigt, der verzichtet zum Beispiel auf die berühmten Ausreden, er versteckt sich nicht. Eine Ausrede ist letztlich nichts anderes als die kleine Schwester der Lüge.

Die Ausrede ist bequem, bringt mich aus der Schusslinie, ist jedoch durchaus auch einmal nur höflich. Ausreden, die der Höflichkeit dienen, kann ich jederzeit akzeptieren, Ausreden, die jedoch nur dazu dienen, uns selbst und anderen etwas vorzugaukeln, sind gefährlich. Diese Ausreden sind der Beginn von Lebenslügen.

Das fängt genau dann an, wenn wir Probleme nicht lösen, weil wir behaupten, wir könnten nichts daran ändern oder weil wir uns für nicht zuständig erklären. Ausreden sagen meistens, die Schuld tragen die anderen.

Dadurch zementiere ich Probleme, statt sie zu lösen. Wir zeigen dann eine falsche Betroffenheit. Wir unterscheiden nicht mehr genau zwischen ich bin betroffen und es macht mich betroffen. Es macht mich betroffen heißt, ich kann in ohnmächtigem Mitleid Zustände bedauern.

Die Aussage, ich bin betroffen sagt jedoch etwas anderes. Jetzt bin ich zum Handeln gefordert, ich bin verantwortlich.

Wer sich tatsächlich verantwortlich zeigt, der schafft damit Klarheit in der Entscheidung, in der Zuständigkeit, in der Übernahme der überschaubaren Konsequenzen seines Tuns.

Wer bereit ist Verantwortung zu übernehmen, der besitzt Orientierung, kennt sich in der Welt aus, gehört zur Elite.

Also:

- Verantwortung ist Elite
- Verantwortung verzichtet auf Ausreden
- Verantwortung ist Klarheit (Eskalation)
- Verantwortung besitzt Orientierung

Verantwortung findet im Handeln und im Nichthandeln statt.

Lassen Sie mich etwas zu der Verbindung von Verantwortung und Führung etwas sagen.

Solche Verbindungen sind:

- Verantwortung & Vertrauen. Ich muss mich also fragen, wie muss Führung sein, damit sie Vertrauen erzeugt?
- Verantwortung & Konfliktfähigkeit (Wie muss Führung sein, damit Konflikte gelöst werden?)
- Verantwortung & Nachhaltigkeit (Wie muss Führung sein, damit der Bestand langfristig gesichert ist?)
- Verantwortung & Konsequenz (Wie muss Führung sein, damit konsequent gehandelt wird?)
- Verantwortung & Effektivität und Effizienz (wie muss Führung sein, damit sie die richtige Sache richtig ausgeführt wird?)
- Verantwortung & Elite (wie muss Führung sein, damit wir zur Elite gehören?)

Elitebewusstsein

Wie wenig elitebewusst wir sind, zeigt unter anderem das Absinken der wirtschaftlichen Bedeutung der Bundesrepublik auf den internationalen Spitzenrang 23!!

Wer ein Klima in seiner Abteilung fördert oder gar erzeugt, in dem eine Spitzenleistung nicht mehr anerkannt, ja diffamiert wird, der darf sich über mangelndes Elitebewusstsein nicht wundern, und damit über sinkende Produktivität, absinkende Bedeutung. Die Bundesrepublik Deutschland ist auf dem besten Wege dazu.

Wir machen in unserem Land eine Leistung, die außergewöhnlich ist, schlecht. Wir neigen dazu, Leistungsträger für blöde zu halten. Wir fördern nicht die Schlaunen, Klugen, Begabten, um sie noch schlauer, klüger werden zu lassen, nein, wir fördern stattdessen die Dummen, die Unbegabten.

In der Schule sollen alle mitkommen, und dabei bleiben die Begabten auf der Strecke. Ich habe nichts gegen das Fördern von Unbegabten oder sogar Dummen, nein, ich habe etwas gegen das: „statt dessen“!!

Das Mittelmaß setzt sich durch. Heute kann man fast schon behaupten: „Um erfolgreich zu sein, bin ich nicht mittelmäßig genug.“

Hören wir auf damit! „Nicht der Schurke ist der Schurke“, hat ein guter Freund von mir einmal gesagt, „der Schurke ist das Mittelmaß!“

Hören wir auf mit der neidgeprägten Gleichmacherei!

Sie ist der Tod der herausragenden Leistung und Verantwortung. Und so fordere ich noch einmal: Wir sollten Elite wieder belohnen, das Bewusstsein zur Leistungselite und Verantwortung noch mehr fördern. So haben wir die Chance, statt auf der Suche nach außergewöhnlichen Leistungen auf der Strecke zu bleiben, diese selber wieder zu zeigen.

Daraus folgt:

Für Elite ist Verantwortung ist nicht teilbar. Für Elite ist klar, Wer verantwortet, entscheidet, und Wer entscheidet, verantwortet.

Das hat einen enormen Nutzen. Der Nutzen dieser Art von Verantwortungsübernahme ist vielfach:

Wer verantwortet, der:

- besitzt noch mehr Selbstständigkeit
- nimmt noch mehr Führung wahr
- zeigt noch mehr disziplinierte Konsequenz
- entwickelt noch mehr Kostenbewusstsein
- beweist noch mehr eigenverantwortliches handeln
- bringt noch mehr betriebswirtschaftliches Wissen und Handeln ein
- erarbeitet noch mehr technisches Wissen

Führung und Handeln

Es gibt drei Arten von Tätigkeit. Ein Mensch kann handeln, sich verhalten und/oder entscheiden. Der „verantwortungsbewusste Manager handelt, er verhält sich nicht. Und was ist der Unterschied?

Wenn wir von Handeln sprechen wollen, dann sollten fünf Prinzipien erfüllt sein, die Handeln von Verhalten unterscheiden:

1. Verantwortung: Die Übernahme der überschaubaren Folgen des Handelns
2. Alternativprinzip Ich kann auch anders handeln
3. Finalitätsprinzip Das Handeln hat ein Ziel
4. Effizienzprinzip Es muss etwas verändert werden, es muss ein Ergebnis geben
5. Verantwortungsprinzip Ich muss es begründen können

Ein verantwortungsbewusster Mitarbeiter handelt also, er verhält sich nicht.

Damit stellt sich die Frage nach der Verantwortung.

Bitte bedenken Sie, es gibt immer zwei Verantwortungsrichtungen. Zum Einen die Verantwortung vor einer Tat.

Habe ich also über die Konsequenzen meines Tuns nachgedacht, bevor ich losgelegt habe?

Sind mir die Folgen bewusst geworden? Und dann die Verantwortung nach der Tat.

Bin ich also bereit, für die überschaubaren Konsequenzen meinen Tuns gerade zu stehen?

Handeln und Verantwortung

Als der Bundeskanzler Gerhard Schröder anlässlich der für die SPD verlorenen Wahlen in Hessen und Niedersachsen sagte: „Ich übernehme die volle Verantwortung“, kam kein Journalist auf die Idee zu fragen: „Worin drückt sich denn nun Ihre Verantwortungsübernahme aus, Herr Bundeskanzler?“

Beim „zukünftigen“ Menschen wäre die Übernahme der Verantwortung immer dann gegeben, wenn er bereit ist, für die überschaubaren Konsequenzen seines Handelns geradezustehen.

Folgt aus der Übernahme der Verantwortung kein dazu passendes Handeln, dann handelt es sich bei dem Satz: „Ich übernehme die volle Verantwortung“ ausschließlich um Verbalakrobatik, sonst nichts.

Verantwortung kommt von antworten. Die Frage ist, wem muss man antworten? Was ist also die Verantwortungsinstanz? Hier folgen sechs Bereiche der Verantwortung:

Die Herkunft der Verantwortung

1. Verantwortung vor mir selbst

Ist damit die Verantwortung vor dem Selbstideal, vor dem Selbstreale oder vor dem Selbstkonstrukt gefragt? Wenn ich mein verantwortliches Handeln feststellen will, dann muss ich schauen, wie ich mit anderen Menschen umgehe, welche Interaktionsformen ich anbiete und wie ich mit Interaktionsangeboten umgehe. Man kann sich seiner Selbstverantwortung also nicht nähern durch Nachdenken, sondern nur durch Analyse seiner Interaktionen mit anderen Menschen. In einer anschlussfähigen Kommunikation, die lange genug gedauert hat, kann ich in einer Analyse in etwa dem nahe kommen, der ich bin.

2. Die Verantwortung gegenüber einem oder mehreren definierten Menschen

3. Die Verantwortung vor der Zukunft – was verändere ich jetzt in Zukunft?

4. Die Verantwortung vor dem Staat

5. Die Verantwortung vor den Gesetzen

Die Verantwortung vor dem Unternehmen

Verantwortung klärt eindeutig die Zulässigkeit oder die Notwendigkeit des Handelns.

Aus den Werten eines Menschen ergeben sich Fragen, und die Handlungen eines Menschen sind die sich daraus ergebenden Antworten. Damit ist Verantwortung eine Antwort. Die Frage ist, was genau müssen wir verantworten?

Ich meine jetzt nicht die Momente, in denen wir zur Verantwortung gezogen werden, indem wir etwa ein Gesetz missachten oder Ähnliches.

Ich spreche von der Verantwortung vor mir selbst, vor meinem sittlichen Gewissen, vor meiner Aufgabe. Ich muss mir eine Antwort geben können auf die Frage: „Zu welcher Verantwortung bin ich bereit?“

Es gibt drei Möglichkeiten, Verantwortung zu übernehmen:

1. Das Ergebnis des Handelns, ich bin also einer Ergebnisethik gegenüber verpflichtet
2. Die Intension des Handelns, ich bin also einer Gesinnungsethik verpflichtet.
3. Das Handeln selbst, meine Vorgehensweise, ich bin also einer Handlungsethik gegenüber verpflichtet.

Irrtümer der Gesinnungsethik und der Ergebnisethik

Der Irrtum der Gesinnungsethik besteht darin, dass es nur auf meine Gesinnung ankommt. Das berücksichtigt lediglich den Faktor der vorhersehbaren Folgen. (Gut gemeint ist das Gegenteil von gut.)

Es ist ebenfalls falsch, die Gesinnung von allen Ausgängen abhängig zu machen.

Es gibt immer – vielleicht auch außerhalb meiner Verantwortung liegende – Ausgänge meiner Entscheidung. Die Jurisprudenz hat das in Urteilen berücksichtigt.

Die Ergebnisethik handelt nach dem Motiv: „Der Zweck heiligt die Mittel.“ Das rechtfertigt letztlich jede Handlungsweise, wenn das Ergebnis gut und ethisch verwertbar ist. Darin liegt die große Gefahr, sich mit seinem Handeln hinter einem Ergebnis zu verstecken.

Die sittliche Qualität einer Entscheidung liegt jedoch in der Handlung selbst. Sie liegt nicht in den Folgen der Handlung. Auch nicht im guten Willen.

Ich denke:

Verantwortung ist ein Wort, das uns mit Gewissheit oft im Leben begegnet und wahrscheinlich genauso oft über die Lippen gehuscht ist.

In den letzten Jahren haben sich Unternehmen mit diesem Begriff intensiver als zuvor auseinandergesetzt, weil wir den Bedürfnissen unserer Mitarbeiter Rechnung tragen mussten, aber auch mit Blick auf die Prozessketten – nennen wir sie mal der Einfachheit halber Arbeitsabläufe - Reibungspunkte auflösen wollen.

Das Ziel war und ist zu klären, wofür jeder Einzelne zu 100% verantwortlich ist.

Dazu bedarf es zunächst der Begriffsklärung.

Die **Führungskräfte** in einigen Unternehmen haben sich auf folgende Definition verständigt:

„Verantwortung bedeutet die Selbstverpflichtung, unter Zugrundelegung eines Wertesystems zu handeln und dafür einzustehen“.

Ergänzend füge ich hier noch einmal hinzu: „Für die überschaubaren Folgen des Handelns einzustehen.“

Zum Handeln, gehört nach diesem Verständnis auch das Nichthandeln!

- **„Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die Du zugleich wollen kannst, dass sie allgemeines Gesetz werde“ ist als kategorischer (bedingungslos gültiger) Imperativ (Handlungsgebot) Kants bekannt.**
- **„Handle stets so, dass Du Dein und fremdes personales Leben eher mehrst, denn minderst“, ist die Handreichung von Prof. Dr. Rupert Lay.**

Ich erwähne dieses bedingungslos gültige Handlungsgebot einerseits, weil hier- durch unser tägliches Spannungsfeld um die täglich zu treffenden Entscheidung herum sehr deutlich wird. Andererseits erwähne ich es, um die Definition von Verantwortung zu vervollständigen, aber auch weil in unserer heutigen Zeit ab und an Vereinfachungen angeboten werden. Solch eine Vereinfachung lautet:

„Was Du nicht willst, das man Dir tut, das füg' auch keinem andern zu“ – Sie kennen diesen Spruch.

Diese Regel, d.h. diese philosophische und ethische Trivialität, die auch subjektive Beliebigkeiten rechtfertigt, bleibt leicht als Losung im Gedächtnis, nicht aber die Frage nach dem Grund der Pflichten, die uns immer wieder gestellt ist.

Menschen nicht zu verprügeln, weil man selbst nicht verprügelt werden möchte, ist schon eine andere Moral als Menschen nicht zu verprügeln, weil es deren und die eigene Menschenwürde verletzt.

Letzteres ist prinzipiell, ersteres subjektiv und beliebig gedacht.

Der kategorische Imperativ ist an die ethischen Vorgaben der christlichen Ethik und an die Menschenrechte der Aufklärung gebunden. Die eben genannte Regel – „Was Du nicht willst, das man Dir tut, das füg' auch keinem andern zu“ schiebt im Gegensatz dazu der selbstgerechten Beliebigkeit einzelner Personen und Gruppen, aber auch der sozial-darwinistischen Zwangsläufigkeit leider **keinen** Riegel vor.

Ich empfehle deshalb, diese Art von Eselsbrücken für den öffentlichen Verkehr zu sperren.

Im Übrigen heißt die „Goldene Regel“ in der Bergpredigt (Mt 5-6): „Alles, was ihr also von anderen erwartet, das tut auch ihnen“. Dies ist eine ganz andere Aussage als die vorgenannte Eselsbrücke im Volksmund.

Zum Wandel der unternehmerischen Verantwortung

Den Wandel erfolgreich zu bewerkstelligen, heißt also, eine professionelle Personalentwicklung, eine besonders gute innerbetriebliche Kommunikation und sein Verhältnis zur Verantwortung zu betreiben.

Es reicht beispielsweise nicht aus, nur Ziele für Mitarbeiter zu formulieren. Die Ziele müssen auch vermittelt werden, und zwar denjenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die bereit sind, sich über längere Zeit zu engagieren. Fachkenntnisse, Einfühlungsvermögen und der Auftritt an sich stehen hier auf der „To do-Liste“ des Wandels.

Dies alles zusammen stellt uns vor Herausforderungen, gerade auf dem personellen Gebiet, was unsere Anstrengungen im Bereich „Führung und Verantwortung“ unterstreichen soll.

Der Blick auf den Zusammenhang von Führung und wirtschaftlicher Verantwortung

In diesem Zusammenhang von Führung und Verantwortung sei ein Blick auf die Wirtschaftlichkeit und unserer Verantwortung ihr gegenüber hingewiesen. Es ist sicher jedem von uns klar, dass weder der Arbeitgeber noch irgendein Arbeitnehmer darauf erpicht ist, Verluste zu machen. Verluste bringen die Existenzgrundlage unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genauso in Gefahr, wie in jedem anderen Unternehmen auch.

a) Verantwortung für die Beschäftigten „heute“

Geht man davon aus, dass jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter statistisch betrachtet eine Familie mit 2,15 Personen zugeordnet werden kann, so liegt die „Personalverantwortung“ des Unternehmens bei etwa 2.300 Menschen, mit all ihren Hoffnungen, Wünschen und Träumen, ein Leben so zu führen, wie es die ganz persönliche Lebensorientierung vorsieht. Und dies gilt über den Abschnitt des Arbeitslebens hinaus.

Damit wird deutlich, dass ein ordentliches Wirtschaften auch für die Zukunft von immenser Bedeutung ist.

Die Preise so zu kalkulieren, dass u. a. die genannten Verpflichtungen bedient werden können, dass andererseits aber keine Wettbewerbsnachteile entstehen und dann noch Mittel für zukunftsichernde Maßnahmen übrig zu haben, ist für viele Unternehmen, wie auch für uns zur stetigen Herausforderung geworden - auch vor dem Hintergrund einer doch sehr dynamischen Steuerpolitik.

b) Verantwortung für die Beschäftigten in der Zukunft: Aus- und Weiterbildung

Alt und Jung treffen aufeinander, lernen und diskutieren voneinander und miteinander. Die Jungen und Neuen haben Gelegenheit, ihr ganz persönliches Netzwerk zu knüpfen, ungeschriebene Gesetze zu hinterfragen und einen Blick in die vielen anderen Bereiche des Hauses zu werfen.

Auch für die neu eingestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gilt bezogen auf den Wandel und die Zukunft: Einhergehend mit der 100%igen Verantwortung für die Ergebnisse ihrer Tätigkeit, müssen entsprechende Befugnisse zur Verfügung stehen.

Erst beides zusammen führt zu einer optimalen Motivation.

Nur Pflichten und keine Rechte, das ist die Hölle, nur Rechte und keine Pflichten, das ist der Himmel.

Eine Reihe von gesetzlichen Änderungen, aber auch die Veränderungen im wirtschaftlichen Umfeld erfordern ein immer zügigeres Reagieren und Handeln. Ein Unternehmen darauf vorzubereiten und einzustellen, hat schon einen gewissen Hauch von Weisheit. Klug, so denke ich, ist es allemal. Ableiten kann man dies daraus, dass es dumm wäre, dies nicht zu tun.

Es kommt darauf an, wie wir Verantwortung verstehen. **Hans Jonas** hat hier mit seinem Buch "Das Prinzip Verantwortung" Pionierarbeit geleistet.

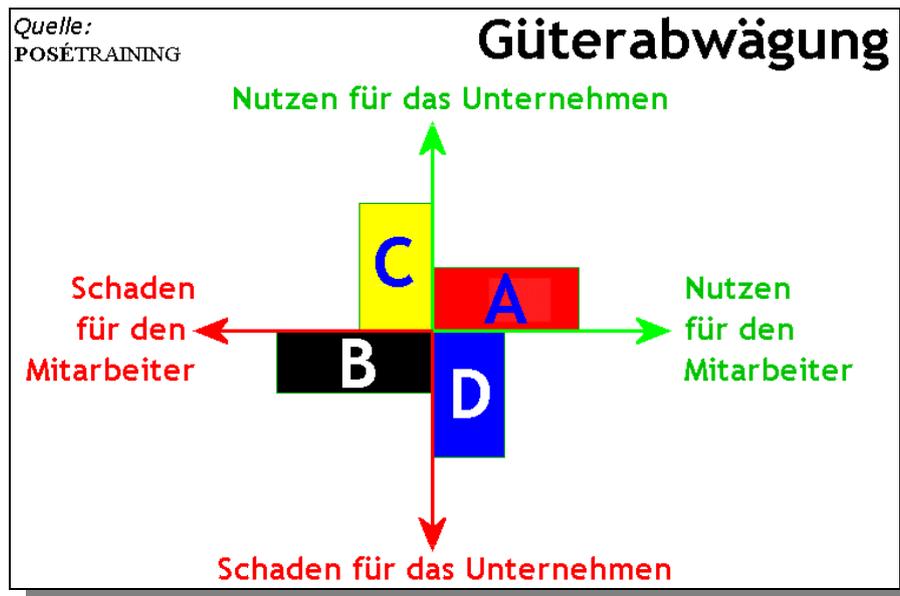
Jonas hat einen Verantwortungsbegriff, der eher spieltheoretisch ist. Er differenzierte auch nicht so weitgehend, wie hier vorgestellt.

Die Verantwortungslosigkeit entsteht meistens dadurch, dass kein Gewissensurteil ausgebildet wird. Das Gewissen wird ersetzt durch die normative Kraft des Faktischen. Getan wird, was getan werden muss. Da das Gewissen immer weniger abgefragt werden kann aufgrund der Umstände, verliert es immer mehr an Bedeutung. Es wird so ersetzt durch die normative Kraft des Faktischen. Und gerade die Verantwortungslosigkeit ist ja das Befolgen der normativen Kraft des Faktischen.

Dem gilt es zu entgehen. Wer der Verantwortungslosigkeit entgehen will, der wird die Güterabwägung zu Rate ziehen.

Güterabwägung

Die Güterabwägung bezeichnet eine Methode und die Praxis der Verantwortung, verschiedene Güter so gegeneinander abzuwägen und in Beziehung zu setzen, dass das Handeln und Entscheiden das den Umständen nach bestmögliche Gesamtergebnis zur Folge hat.



Es gibt eine Beziehung zwischen Unternehmensnutzen und Nutzen für Mitarbeiter und deren Familie:

Fall A	ist ethisch gut, wenn er beiden nutzt (z.B.: Der Mitarbeiter macht Urlaub)
Fall B	ist ethisch schlecht, wenn beiden geschadet wird (z.B.: der Mitarbeiter ist Alkoholiker)
Fall C und Fall D	sind indifferent

Ergänzende Erläuterungen

Fall C	wäre nur dann ethisch gut, wenn der Nutzen des Unternehmens den Schaden der Familie aufwiegt (z.B. Mitarbeiter macht Überstunden)
Fall D	ist ethisch deswegen schlecht, weil der Schaden des Unternehmens größer ist, als der Nutzen der Familie (z.B. ein Mindestlohn, der nicht erwirtschaftet wird)

Der verantwortungsbewusste Manager wird sich also nie hinter Sachzwängen verstecken oder hinter Vorgaben, die er diskreditiert, indem er sich davon distanziert.

Die ethische Prämisse

Bleibt zum Schluss die Frage: wo ist die **entscheidende Prämisse** für ethisch motiviertes Handeln, ethisch motivierte Verantwortung nun zu finden?

Nun, die ethische Prämisse für verantwortliches Handeln steckt im **Selbstverständnis** einer jeden Führungskraft, eines jeden Unternehmers.

Es ist die **Prämisse der Freiheit**.

Jeder Unternehmer, jede Führungskraft zieht es vor, sich in einer Welt wieder zu finden, in der Handlungen so interpretiert werden, als hätten sie auch unterbleiben können, und Handlungen, die unterblieben sind, so interpretiert werden, als hätten sie auch geschehen können.

Demnach will kein Unternehmer, keine verantwortlich handelnde Führungskraft sich in einer Welt bewegen, in der alles nach nacktem Determinismus vorherbestimmt ist und uns nur die Rolle desjenigen zukommt, der der Vorsehung die Kastanien aus dem Feuer holt.

Aus diesem Grund erwächst aus dem Selbstverständnis des Unternehmertums die maßgebliche ethische Forderung:

Wir sind aufgrund des Bedürfnisses, uns als freie Menschen wahrnehmen zu wollen, verpflichtet, nach Wegen der bewussten Gestaltung unserer Umwelt zu suchen.

Andernfalls überlassen wir alles der blinden Notwendigkeit, den strukturellen Sachzwängen, dem zufälligen Recht des Stärkeren, der Willkür und dem Chaos.

So gilt es sich zum Schluss also zu fragen, wie intensivieren wir die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung.

Dazu gilt es zu klären:

- Wie lautet unser gemeinsames Verständnis von Verantwortung?
- Welche Verantwortlichkeiten gibt es für die einzelne Führungskraft?
- Wie wird Verantwortung gelebt?
- Woran machen wir Verantwortung konkret fest?
- Welche Konsequenzen ergeben sich aus der Übernahme von Verantwortung? Haben wir die dazu passenden Eskalationsstufen festgelegt, die uns helfen, im Vorhinein zu wissen, worauf wir uns einlassen?
- Wie verhindern wir Schuldzuweisungen und kommen zu Lösungen?
- Wie wird die Verantwortung im Team gelebt?
- Wie wird die eigene Verantwortung mit der Verantwortung anderer sinnvoll verzahnt?

Es kann sein, dass die Verantwortungsübernahme nicht immer zum gewünschten Ergebnis führt.

POSÉTRAINING

Ich halte das nicht für schlimm.

Ich weiß heute nicht mehr, wie oft ich im Leben schon verloren habe.

Das macht mir nichts, auch wenn es mich nicht gefreut hat.

Ich kann verlieren, aber eines weiß ich, ich werde nie aufhören für eine gute Sache zu kämpfen.

Bei Ihrem Kampf um verantwortungsbewusste Führung wünsche ich Ihnen viel Erfolg.

Ulf Posé