

VERANTWORTUNG: EINE LEBENSAUFGABE

VON BORIS GRUNDL

Was denken Sie beim Wort «Verantwortung»? Eines, das Sie emotional mit Freude und Leichtigkeit verbinden, oder eines, das eher Schwere und Pflichtgefühl ausdrückt? Ich erahne Ihre Empfindung. Weiter gedacht: Jemand sagt: «Das lag in Ihrer Verantwortung!» Denken Sie hier eher an ein Gelingen oder sein Gegenteil? Die Antwort liegt fast auf der Hand. Gegen diese unterschwellige Negativität möchte ich ein leidenschaftliches Plädoyer für die positiven Aspekte von Verantwortung halten – mit hoffentlich erhellenden Erkenntnissen.

Seit 20 Jahren beschäftige ich mich intensiv mit dem Wesen der menschlichen Entwicklung. Aus einem Hobby wurde zuerst Beruf und dann Berufung. Als mich die «Süddeutsche Zeitung» im Juni 2009 «Der Menschenentwickler» nannte, war mir das selbst noch gar nicht so bewusst. Seither beschäftigt mich Jahr um Jahr ein Gedanke: «Um was geht es eigentlich? Um was geht es im Kern?» Wer sich diese Frage in einem bestimmten Zusammenhang immer wieder stellt, muss in die Tiefe gehen: Nur da bekommt er zufriedenstellende Antworten. Egal, ob es um die Positionierung eines Unternehmens, den Nutzen eines Produkts, ein Meeting oder um einen Ehestreit geht. «Um was geht es im Kern?» Folgen Sie dieser Frage konsequent, dringen Sie zum grundlegenden Wesen eines Themas vor.

Also frage ich mich immer wieder: «Was ist der Kern menschlicher Entwicklung?» Um was geht es tatsächlich? Seit jetzt vier Jahren klären die gedanklichen Anstrengungen das immer mehr. Alles verdichtet sich auf das Wort «Verantwortung» und die vielfältigen Aspekte darum herum. In der Kindererziehung geht es hauptsächlich darum, dass diese schrittweise zuerst Verantwortung für sich selbst und dann für Berufswahl und Familiengründung (wenn gewünscht) übernehmen. Wenn Sie das als Eltern erreicht haben, haben Sie einen verdammt guten Job gemacht.

Verantwortung übernehmen lohnt sich

Warum macht die Übernahme von Verantwortung Sinn und erzeugt Motivation? Wir alle kennen Menschen, die gerne die

Hand heben und solche, die sich wegducken. Schauen wir beide Gattungen mal genauer an. Dem «Wegducker» geht es zunächst scheinbar besser: keine Verpflichtung, kein Risiko zu scheitern und eine gemütlichere Existenz. Doch mittel- oder gar langfristig ein anderes Bild: Wer sich nicht zeigt, muss nicht liefern. Er wird nicht genötigt, seine Talente voll zu aktivieren. Wer sich hingegen zeigt, erhält Rückmeldungen vom Leben. Mit jeder Anstrengung wird ihm klarer, wo er hingehört und wo nicht. Hoffentlich. Sofern der regelmäßige Blick nach innen nicht fehlt. Ohne diesen kann man sich auch verlaufen und sich in mentaler Erschöpfung wiederfinden.

Das Lernen aus Irrtümern und Siegen macht dabei den inneren Kompass stärker. Wo gehöre ich wirklich hin? Was ist meine Berufung? Im niemals endenden Duett von Reflexion und Handeln komme ich meinem wahren Kern immer näher – und damit dem Menschen, als der ich gemeint worden bin.

Also kommt es mal wieder aufs gesunde Maß an: Wer sich zu viel auflädt, wird durch sein Umfeld erdrückt. Auch das muss ich reflektieren. Wer sich zu oft versteckt, dem wird immer weniger zugetraut. So lange, bis zuerst das eigene Selbstbewusstsein und schließlich das eigene Selbstwertgefühl am Boden liegt. Und dann gilt: Wer nicht lernt, seinen eigenen Befehlen zu folgen, der muss irgendwann den Befehlen anderer folgen.

Was zunächst als «cleveres» Wegducken beginnt, endet also als Opfer in Abhängigkeiten. Und wer zunächst scheinbar als

«Idiot» im anstrengenden Annehmen beginnt, endet in einem freien und selbstbestimmten Leben. Wie oft habe ich dieses Prinzip bei meiner Arbeit schon beobachtet. Und das schreibe ich Ihnen mit Blick aufs Meer von meinem zweiten Wohnsitz in Spanien, wo ich inzwischen drei Monate im Jahr lebe.

Systeme und Selbstverantwortung

Ein politisches System ist dann erfolgreich, wenn es für Rahmenbedingungen sorgt, in denen ein Individuum durch Selbstverantwortung ein freies und selbstbestimmtes Leben führen kann. Denken Sie an Syrien. In einem solchen System geht nicht viel. Auch ein Unternehmen sollte einen Rahmen bereitstellen, der Verantwortungsübernahme fördert. Als Führungskraft geht es dann darum, Ihre Mitarbeiter zur Verantwortung zu befähigen und deren Umsetzung einzufordern. Gelingt es, dieses Klima positiv zu färben, entsteht Verantwortungslust statt -frust. Darauf kommt es an: Rahmenbedingungen – befähigen – positiv einfordern.

Weiter durchdacht ergibt sich für mich hieraus: 50 Prozent der Verantwortung liegen außerhalb von uns und sind schwer beeinflussbar, 50 innerhalb von uns. Stimmen die Systeme nicht, kann ich mit Selbstverantwortung nicht viel ausrichten. Sind die Systeme gut, doch es wird zu wenig Selbstverantwortung übernommen, läuft es ebenfalls nicht. So sind funktionierende Systeme die Treppe und Selbstverantwortung ist der Schlüs-

sel für die Türe zum Raum der besten Ergebnisse. Doch hinter Verantwortung steckt noch mehr. Viel mehr.

Verantwortung – was ist das?

Schaut man genau hin, stellen wir fest, dass nicht viele Begriffe im menschlichen Miteinander so intuitiv und häufig, doch zugleich so undifferenziert verwendet werden wie «Verantwortung»: Wir sind verantwortungsvoll oder -los. Wir ziehen zur Verantwortung, rufen zu ihr auf und fordern sie ein. Wir übernehmen sie oder schieben sie auf andere. Wir verfügen über sie und sehen ins Auge oder zeigen uns blind ihr gegenüber. Wir werden ihr gerecht oder versagen in ihrem Angesicht. Wir übertragen oder übernehmen sie oder stehlen uns aus ihr heraus.

Aber der Reihe nach: Der Begriff Verantwortung ist vielschichtig und wird von verschiedenen Disziplinen unterschiedlich betrachtet. Kurzgefasst geht es immer um die Frage: Wer ist wem gegenüber wofür verantwortlich? Das heißt, eine Person ist für ein Objekt gegenüber einer Autorität verantwortlich. Verantwortungsübernahme kann aktiv oder passiv passieren. Jemand geht aktiv auf Verantwortung zu, sucht sie, übernimmt sie und liefert die gewünschten Ergebnis-

se. Oder jemand wartet passiv ab, bis er aufgefordert wird, Ergebnisse zu liefern. «Ich will!» versus «Ich muss!».

Die philosophische Dimension

Die Philosophie nimmt eine eher normative Perspektive ein: Unter welchen Bedingungen kann ein Mensch Verantwortung für etwas übernehmen? Dabei geht es wesentlich um die Voraussetzungen oder Rahmenbedingungen:

1. Die Person muss die freie Wahl ihrer Handlungen haben und im Zweifel das Recht haben, die Verantwortung im Vorfeld abzulehnen.
2. Die Anforderungen, um der Verantwortung gerecht zu werden, müssen vorher bekannt und beherrschbar sein.



3. Die Folgen einer Handlung, durch die man seiner Verantwortung nachkommen will, müssen abschätzbar sein.

Die psychologische Dimension

Die Psychologie stellt natürlich die Frage nach dem freien Willen, wobei eher von Handlungsfähigkeit oder Handlungskontrolle gesprochen wird. Hier bezieht sich der Begriff Verantwortung primär auf das richtige Verhalten. Doch die Frage ist: Was genau leitet den Menschen bei der Auswahl von bestimmten Verhaltensweisen?

1. Soziale Normen sind definiert als «Überzeugungssysteme», wie man sich generell verhalten oder nicht verhalten soll, die also unser Verhalten ohne Gesetzeskraft steuern. Oder: Wie wird der Umgang mit Verantwortung im jeweiligen Umfeld definiert?
2. Um den Zuschreibungsprozess von Verantwortung zu verstehen, ist der Begriff «Attribution» unerlässlich. Er bezeichnet das Zuschreiben von Ursachen zu Ereignissen, Verhalten, Persönlichkeitseigenschaften oder Verhaltensergebnissen. Unterm Strich: Wer schreibt wem welche Verantwortung zu?
3. Je nach Rolle werden Erwartungen an den Inhaber einer bestimmten sozialen Position gerichtet. Chef, Lehrer, Mutter, Politiker ... Welche Erwartungen das sind, ist ein sehr interessanter Blickwinkel – vor allem im Hinblick auf Politiker.

Politische Verantwortung

Manche erinnern sich an Bundesinnenminister Rudolf Seiters, der 1993 seinen Hut nahm, nachdem Gerüchten zufolge der RAF-Mann Wolfgang Grams durch Polizisten vorsätzlich getötet wurde. Weil die Polizei durch Leichenreinigung Spuren zerstört hatte, was der Bundesanwalt nicht aufklären konnte, nahm Seiters freiwillig seinen Hut. Ob ein Innenminister tatsächlich verantwortlich für Vorgänge in einem Leichenhaus sein kann, sei dahingestellt. Raum für Spekulationen gibt es immer. In Interviews sagte Seiters Jahre später: «Ich war damals im Reinen mit mir, und bin es auch heute ... Aber manchmal muss man auch ein persönliches Opfer bringen.» Auch die Bevölkerung war mehrheitlich auf seiner Seite.

« Wir messen dem Individuum und seinen Fähigkeiten extrem viel Bedeutung zu und denken, dass ein Mensch alles richten kann. »

Doch der Innenminister betonte, es gäbe «in Deutschland zu Recht den Begriff der politischen Verantwortung».

Dem entgegengesetzt wies der Duisburger OB Adolf Sauerland jede Verantwortung für die Loveparade-Katastrophe 2010 von sich. Juristisch nachgewiesen wurde ihm nichts. Gemäß der Staatsanwaltschaft habe er keinen Einfluss auf die fehlerhafte Planung oder die Erteilung der rechtswidrigen Genehmigung genommen und durfte darauf vertrauen, dass die fachlich Verantwortlichen das Vorhaben ordnungsgemäß prüfen würden.

Dennoch wurde er durch ein Bürgerbegehren 2012 aus seinem Amt entfernt, nachdem er sich sogar der dringenden Aufforderung politischer Freunde verschloss, die politische Verantwortung zu übernehmen. Obwohl er also rechtlich aus dem Schneider war, schuf der NRW-Landtag eigens ein Gesetz, damit derartige Enthaltungen überhaupt erst möglich wurden.

Sicher ist Ihnen klar, dass ich diese Liste fast beliebig verlängern könnte. Besonders wenn ich den Boden der Politik verlasse und mich anderen Bereichen zuwende. Es kann also ein großer Unterschied bestehen zwischen dem, was Individuen als ihre Verantwortung sehen und dem, was ihnen ihr Umfeld zuschreibt. Hierin liegt ein großes Spannungsfeld.

Fehler in der Zuschreibung – Der Attributionsfehler

Wir westlichen Kulturen sind individualistisch geprägt – mit einem unabhängigen, selbstbestimmten Menschenbild. Wir messen dem Individuum und seinen Fähigkeiten

extrem viel Bedeutung zu und denken, dass ein Mensch alles richten kann. Der Fachbegriff dazu heißt unabhängiges Verständnis des Selbst. «Der neue Vertriebschef wird die Umsatzzahlen steigern». «Der neue CEO wird alles in den Griff kriegen». «Der neue Fußballtrainer lässt die Mannschaft wieder gewinnen». Hier wird die ganze Verantwortung auf eine Person projiziert.

In anderen Kulturen, wie Indien etwa, ist das Gegenextrem dominant: Die Umstände sind die Ursache aller Probleme – das sogenannte interdependente Verständnis des Selbst. Die Verantwortung wird hier auf die Rahmenbedingungen projiziert. Liegen Dinge im Argen, verstecken sich viele dahinter. «Da kann man ja eh nichts machen!» Diese reine Umstandsgläubigkeit hilft jedoch genauso wenig wie pure Personengläubigkeit.

Denn: Verwandelt jemand in einem Bereich als Koryphäe jeden Elfmeter, kann er in anderen schwach und unbeholfen sein. Auf den Kontext kommt es an. Der beliebte Moderator Johannes B. Kerner hat beim ZDF hervorragend funktioniert – bei SAT.1 nicht mehr. So kann ein Fußballtrainer oder Stürmer in einem Umfeld hervorragend wirken und in einem anderen weniger. Das gilt genauso im Wirtschaftsleben. Klar wird jetzt, dass beide Attributionen ihre Bedeutung haben und bei der Erfassung und Einordnung von Geschehnissen wichtig sind. Mal wieder die goldene Mitte. Lassen Sie uns klar erkennen, wie sehr die Umstände oder die Person für etwas verantwortlich sind. Projizieren wir besser nicht die Lösung aller Probleme auf einen Einzelnen. Verstecken wir uns aber auch nicht hinter der Ausrede des Systems. Das Feld dazwischen bietet so viel mehr. Wer sich klug auf ihm bewegt, hat viel verstanden und kann Entscheidendes bewirken.

Der Verantwortungsindex

Warum mich das Thema Verantwortung so fasziniert, dürfte jetzt klar sein. Stelle ich mir unsere Gesellschaft als einen Motor vor, so ist die Wirtschaft ihr Getriebe, Verantwortung der Treibstoff und Vertrauen das Getriebeöl. Die enorme Bedeutung dieser Erkenntnis hat uns in der Grundl Leadership Akademie dazu bewegt, mit kompetenten Partnern den Verantwortungsindex ins Leben zu rufen. Diese repräsentative Erhebung soll regel-

mäßig den aktuellen gesellschaftlichen Stand zum Thema wissenschaftlich messen und abbilden. Ihre Ergebnisse können und sollen auch eine Diskussion anstoßen. Das Ziel: Verantwortung als Wort positiver zu belegen und die Qualität der Verantwortung in Deutschland auf breiter Front zu erhöhen. Oder kurz: «Lust auf Verantwortung» machen.

Sie können sich sicher vorstellen, mit wie viel Enthusiasmus und Spannung alle Beteiligten hart dafür gearbeitet haben, dass jetzt erstmals Ergebnisse vorliegen. Und in der Tat sind die in ihrer Eindeutigkeit vielfach verblüffend – selbst da, wo das Bauchgefühl Bestimmtes schon vermutet hat.

Verblüffende Ergebnisse

Befragt wurden im ersten Durchgang circa 3.000 Leute. 900 Personen fielen durchs Qualitätsraster (wegen zu schneller Antworten u.a.). Weitere ca. 1.000 Personen wurden aus Gründen der Repräsentativität nicht gewertet (zu viele Personen einer Altersgruppe o.Ä.). Somit betrug die Zahl der ausgewerteten Befragten 1.000 Menschen. Schauen wir uns einige der evaluierten Ergebnisse einmal genauer an:

Es zeigt sich etwa, dass Menschen die Verantwortung anderer um 15 Prozent klarer erkennen können als die eigene. Spannend daran ist, dass die grundlegende Fähigkeit, Verantwortung zu erkennen, vorhanden sein muss, um beim Blick auf andere zu funktionieren. Wenn ich also selbst meine Verantwortung nicht übernehme, muss das nicht automatisch an Willensschwäche liegen. Es kann vielmehr sein, dass sie mir gar nicht erst bewusst wird – so als hätte ich einen blinden Fleck mir selbst gegenüber.

Über die Ursachen kann man nur spekulieren, da diese Blindheit eher unbewusst ist. Aus Angst vor Fehlern reflektieren wir in Verantwortungsdingen lieber über andere – und schauen deshalb generell mehr auf sie als auf uns. Daraus ergibt sich ebenso, dass wir die Versäumnisse anderer leichter erkennen als unsere eigenen. Dass wir uns ihnen deshalb überlegen fühlen, liegt auf der Hand. Die Psychologie nennt das treffend «Überlegenheitsillusion». Des Weiteren zeigt dies, dass wir uns mehr mit dem beschäftigen, was wir nicht beeinflussen können als mit dem, auf das

Versäumnisse anderer erkennen wir leichter als unsere eigenen.

wir Einfluss haben. In Summe stellen wir die Linse nach innen nicht so scharf wie nach außen. Spannend, nicht wahr?

Verantwortung und Führungskräfte

Natürlich wendet sich die Studie explizit auch Führungskräften zu und fördert auch da Erstaunliches zutage: Viele Menschen legen höhere Verantwortungsmaßstäbe an Führungskräfte an als an sich selbst. Sie belegen also die Rolle Führungskraft mit höheren Verantwortungserwartungen. Vielleicht um sich präventiv selbst aus der Schusslinie zu bringen? Auf jeden Fall ist es ein Akt der Selbstentmächtigung. Finden Sie dies bereits überraschend? Dann habe ich noch eine Sensation für Sie. Die Auswertung lässt auch darauf schließen, dass Führungskräfte Verantwortung durchschnittlich nicht besser sehen und ausfüllen als andere Menschen.

Offenbar spielt das Thema bei der Qualifizierung und Auswahl von Führungskräften eine zu geringe Rolle. Sicher: In vielen Chefetagen geht es sehr verantwortungsvoll zu, in vielen aber auch nicht. Daraus folgt, dass die Zeit reif dafür ist, das Verantwortungsvermögen zu prüfen und zu einer tragenden Säule bei der Besetzung von Führungsstellen zu machen. Ein Diagnoseinstrument zur Messung der allgemeinen Verantwortung (Focus Verantwortung) und der Führungsverantwortung (Leadership Excellence Report) haben wir bereits entwickelt, getestet und zur Marktreife gebracht.

Einen kostenfreien Selbsttest mit Schnellauswertung im Vergleich zum Durchschnitt der Bevölkerung finden Sie auf der Webseite www.verantwortungsindex.de. Wir freuen uns auf Ihren Besuch. Lassen Sie uns gemeinsam die Verantwortungsqualität in Organisationen auf ein höheres Level bringen. Das macht und ergibt Sinn. Viel Sinn sogar!



Boris Grundl

durchlief eine Blitzkarriere als Führungskraft und gehört als Führungsexperte und mitreißender Kongressredner zu Europas Trainerelite. Er ist Management-Trainer, Unternehmer, Autor sowie Inhaber der Grundl Leadership Akademie. Boris Grundl perfektionierte die Kunst, sich selbst und andere auf höchstem Niveau zu führen. Er ist ein gefragter Referent und Gastdozent an mehreren Universitäten. Seine Referenzen bestätigen seine Ausnahmestellung unter den Spitzen-Referenten. Keinem wird eine so hohe Authentizität und Tiefgründigkeit bescheinigt. Er redet Klartext, bleibt dabei stets humorvoll und bringt die Dinge präzise auf den Punkt. Boris Grundl ist als prominenter Experte gern gesehener Gast und Protagonist in Fernsehen und Radio (u. a. ARD, ZDF, WDR, MDR, 3sat, SWR, RBB, FFH). In Großvorträgen gibt er Schülern wegweisende Impulse für ein eigenverantwortliches Leben.

Mehr Informationen unter www.borisgrundl.de