

Joachim Simon

Selbstverantwortung im Unternehmen

Was Sie als Führungskraft dafür tun können



HAUFE.

Selbstverantwortung im Unternehmen

Für meine Frau Doreen, die mir beim Schreiben trotz Corona-Mehrfachbelastung den Rücken freigehalten hat. Für unsere Kinder Hannah und Max, die viel Verständnis für ihren Papa aufbringen mussten, weil er zwar daheim war, aber ständig vor seinem Rechner saß.

Joachim Simon

Selbstverantwortung im Unternehmen

Was Sie als Führungskraft dafür tun können

1. Auflage

Haufe Group
Freiburg · München · Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-648-13652-2	Bestell-Nr. 10503-0001
ePub: ISBN 978-3-648-13653-9	Bestell-Nr. 10503-0100
ePDF: ISBN 978-3-648-13654-6	Bestell-Nr. 10503-0150

Joachim Simon

Selbstverantwortung im Unternehmen

1. Auflage 2020

© 2020 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

www.haufe.de

info@haufe.de

Bildnachweis (Cover): ©Philip Steury, Adobe Stock

Grafiken: Alexandra Logemann, Braunschweig

Produktmanagement: Jürgen Fischer

Lektorat: Helmut Haunreiter, Marktl am Inn

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort von Prof. Dr. Peter Wald	7
Prolog	9
Perspektive 1: Selbstverantwortung – Worüber reden wir?	13
1 Der Mensch – Zwischen Verantwortung, Helfersyndrom und Egoismus	15
2 Unsere Freiheit – Der kurze Moment zwischen Reiz und Reaktion	29
3 Wer war das? – Warum wir Verantwortung von Schuld trennen sollten	39
Perspektive 2: Die Psychologie der Selbstverantwortung	47
4 Yes we can – Warum die einen jagen und die anderen die Flinte ins Korn werfen	49
5 Empowerment – Die wichtigsten Voraussetzungen für kraftvolle Mitarbeiter	69
6 Alt versus jung – Wer kann es besser?	77
Perspektive 3: Selbstverantwortung und Führung	87
7 Leadership – Autorität trifft Verantwortung	89
8 Du kannst, wenn du willst – Über Trainingsprogramme und Personal Mastery	99
9 Sprache – Von Konjunktiven, Sarkasmus und verbalen Weichspülern	115

10	Was ist, ist – Wie erfolgreiche Führungskräfte mit der Realität umgehen	121
11	Ihre Leadership ID – Führungsstärke durch innere Klarheit	127
	Perspektive 4: Selbstverantwortung und Organisation	139
12	Ober sticht Unter? – Wie Sie mehr Demokratie entfalten	141
13	Kultur entwickeln – Wichtig, wertvoll und gar nicht mal so weich	163
14	Purpose schaffen – Wie Sie ein Unternehmen sinnvoll führen	183
15	Ihr Mitarbeiter als Unternehmer – Wenn Träume wahr werden	193
	Epilog	207
	Über den Autor	209
	Literaturverzeichnis	211
	Stichwortverzeichnis	215

Vorwort von Prof. Dr. Peter Wald

Verantwortung begleitet uns ein Leben lang. Einerseits als offene Aufforderung, Verantwortung zu übernehmen, und andererseits eher stillschweigend, weil davon ausgegangen wird, dass wir in verschiedenen Situationen Verantwortung übernehmen. Verantwortung ist mit der Zeit zu einem Containerbegriff geworden, denn darunter wird heute viel verstanden: Verantwortung für mich selbst, für andere, für die natürlichen Ressourcen, für die Beziehung mit anderen, für die Gemeinschaft, in der ich lebe, für fremdes Eigentum usw. Für mich bedeutet bei alledem Verantwortung erst einmal ganz einfach, dass Menschen für ihre Handlungen und die daraus folgenden Konsequenzen einstehen müssen.

Im Zentrum dieses Buches steht eine besondere Ausprägung der Verantwortung. Es geht um die bewusste Entscheidung eines Individuums, selbst Verantwortung zu übernehmen. Dafür hat sich der Terminus Selbst- oder Eigenverantwortung eingebürgert. Worin besteht das Besondere dieser Selbstverantwortung? Bei der Selbstverantwortung rücken die eigenen Handlungen und die daraus folgenden Konsequenzen in den Fokus. Mit der Übernahme von Selbstverantwortung werden aus Handlungszielen anderer Individuen eigene Ziele. Selbstverantwortung zu übernehmen, muss deshalb aus meiner Sicht immer selbst gewollt und gekonnt sowie auch organisatorisch erlaubt sein. Hinzu kommt, dass mit der Übernahme von Selbstverantwortung stets auch die Erwartung auf Selbstwirksamkeit verknüpft ist. Dabei geht es um den Wunsch, das angestrebte Ziel zu erreichen. In diesem Sinne verstehe ich geübte Selbstverantwortung als Fähigkeit, bestimmte Situationen erfolgreich bewältigen zu können. Die Übernahme von Selbstverantwortung eröffnet somit auch Möglichkeiten, sich selbst weiterzuentwickeln sowie neue Einsichten und Perspektiven zu erhalten.

Ein Blick auf das vergangene Jahrzehnt lässt einen Boom der Selbstverantwortung erkennen. Vieles von dem, was heute diskutiert und vielerorts ausprobiert wird, so zum Beispiel New-Work-Konzepte und andere neue Organisationslösungen und Arbeitsweisen, wird ohne praktizierte Selbstverantwortung nicht nachhaltig funktionieren. Häufig lässt sich jedoch beobachten, dass zwar Selbstverantwortung lautstark thematisiert, diese aber durch die Beteiligten nicht wirklich umgesetzt wird. Eher ist zu beobachten, dass Selbstverantwortung von Führungskräften auf andere abgewälzt wird. Dies lässt auf kulturelle Gründe schließen, denn Einsichten und der

Umgang mit Selbstverantwortung zählen zu den wichtigen Elementen einer modernen Unternehmenskultur. Sollen Mitarbeitende Selbstverantwortung übernehmen, so muss klar erkennbar sein, wie und unter welchen konkreten Bedingungen dies möglich ist und was diese bei Erfolgen und Misserfolgen erwarten können.

Waren es in der Vergangenheit häufig Appelle, Selbstverantwortung zu übernehmen, passiert es derzeit häufig, dass die Übernahme als selbstverständlich vorausgesetzt wird. Dies funktioniert nicht immer wie gewünscht. Allzu optimistische Erwartungen und negative Erfahrungen der Mitarbeitenden bei Misserfolgen stehen einer erfolgreichen Umsetzung der Selbstverantwortung im Weg. Dazu kann es kommen, wenn bei Misserfolgen im Nachhinein die mangelnde Selbstverantwortung als Ursache benannt wird. Oft sind Defizite beim gegenseitigen Vertrauen als Ursache auszumachen. Ohne Vertrauen wird Verantwortung nicht übernommen. Dies bedeutet auch, dass es ohne Selbstvertrauen keine Selbstverantwortung geben kann. Auf der Basis eines vorhandenen Selbstvertrauens muss der Umgang mit Selbstverantwortung verstanden, gelernt und im Kleinen geübt werden, bevor es an große Aufgaben in den Unternehmen geht.

In diesem Sinne verstehe ich auch die Ausführungen von Joachim Simon im vorliegenden Buch als konstruktive Hinweise und wertvolle Handreichungen. Durch offene Einblicke in seine umfassenden Erfahrungen als Berater ist es ihm hier in hervorragender Weise gelungen, vielfältige neue Einsichten zur Selbstverantwortung zu vermitteln. Konkrete Situationen und Handlungen beschreibt er nachvollziehbar und ermöglicht dadurch den Lesenden, neue Einsichten zu gewinnen und eigene Schlüsse zu ziehen. Ich wünsche dem Werk von Joachim Simon eine geneigte Leserschaft, die es versteht, was Selbstverantwortung gerade in der aktuellen Situation bedeutet, und der es gelingt, Selbstverantwortung zu verstehen, erfolgreich individuell umzusetzen und dies auch anderen vorzuleben. Auf diese Weise kann ein geändertes Verständnis der Selbstverantwortung dazu beitragen, bei künftigen Handlungen gleichermaßen das eigene Selbst und die Interessen der anderen stets im Auge zu behalten.

Prof. Dr. Peter M. Wald
Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur Leipzig

Prolog

Es ist Anfang April 2020, als ich an den letzten Kapiteln zu diesem Buch sitze. Die Welt befindet sich in einem Ausnahmezustand: Das Coronavirus hat die Regie übernommen. In Deutschland haben viele Menschen Angst und befürchten eine Überforderung des Gesundheitssystems. Andere haben Angst vor einem Kollaps der Wirtschaft, manche sehen durch die Maßnahmen der Regierung die demokratischen Grundrechte gefährdet. Es gibt also drei Pole, die bislang nicht in Einklang zu bringen sind: Gesundheitsschutz, Wirtschaft, Rechtsstaatlichkeit. Was ist der richtige Weg aus der Krise?

Wir wissen angesichts dieser Ausnahmesituation und der fehlenden Erfahrung gerade nicht, was wir am besten tun sollen – während wir wissen, dass wir etwas tun müssen. Brauchen wir, als Land mit demokratischer Grundordnung und einem aufgeklärten christlichen Menschenbild, eine harte Verordnung und klare Sanktionen »von oben«? Oder reicht es, an die Selbstverantwortung der Bevölkerung zu appellieren und lediglich Empfehlungen auszusprechen? In Europa sehen wir aktuell die gesamte Spannweite an Maßnahmen: von minimalen staatlichen Eingriffen, verbunden mit einem dringenden Appell an die Selbstverantwortung der Bevölkerung, bis hin zu strengen staatlichen Eingriffen.

In den Unternehmen ist Homeoffice die sogenannte »neue Normalität« geworden. Und auch hier wird die Spanne zwischen maximaler Kontrolle und maximalem Appell an die Selbstverantwortung offenbar. Es gibt Führungskräfte, die die neue Transparenz der digitalen Kollaborationstools für ausgiebige Kontrollen nutzen und sich freuen, dass sie jetzt endlich aus der Ferne genau sehen können, was jeder macht. Andere Führungskräfte investieren ihre Zeit in konstruktive Kommunikation, Vertrauensaufbau und appellieren an die Selbstverantwortung.

Die eben geschilderte Ausnahmesituation hat aus meiner Sicht lediglich beschleunigt, was ohnehin immer dringlicher im Raum gestanden ist – nämlich Antworten auf eine Reihe von Fragen zum Thema Selbstverantwortung zu finden: Als Führungskraft möchten Sie wissen, was Sie tun können, um bei Ihren Mitarbeitern ein möglichst hohes Maß an Selbstverantwortung zu erzeugen? Es interessieren Sie folgende Fra-

gen: Wie entsteht Selbstverantwortung im Unternehmen? Was kann eine Führungskraft tun, um Selbstverantwortung zu erzeugen? Welchen Einfluss auf Selbstverantwortung haben Strategie und Struktur? Dann sollten Sie jetzt weiterlesen!

Vor wenigen Jahren hat sich auch in sehr konservativen Unternehmen das Narrativ hinsichtlich dessen, was eine gute Führungskraft ausmacht, geändert. Noch vor zehn Jahren waren es überwiegend die klassischen Attribute wie Stärke, Dominanz, Selbstbewusstsein, Durchsetzungsfähigkeit. Mittlerweile sprechen wir über andere Begriffe: Servant Leadership, Vertrauen, Purpose, Abbau von Hierarchie, Demokratisierung sind dabei nur einige der neuen Schlagworte.

Parallel dazu gibt es einen Trend, der der aktuellen Digitalisierung Rechnung trägt: Die Arbeit soll schneller, agiler und somit effizienter bzw. effektiver erledigt werden. Dieser Trend wird auch Digital Leadership genannt. Digitale Tools sind dieser Entwicklung sicherlich zuträglich und ermöglichen sie erst. Doch am Ende sind die wahren Treiber der Digitalisierung nach wie vor und auch in Zukunft die Menschen selbst.

Damit all das – also Agilität, Digitalisierung, der Abbau von Hierarchie etc. – gut gelingen kann, bedarf es einer Basis. Diese Basis ist die Selbstverantwortung der beteiligten Menschen. Ohne Selbstverantwortung sind alle neuen Konzepte der Führung obsolet. Es wird am Ende alles beim Alten bleiben und man wird desillusioniert zu einem System aus Hierarchie und Kontrolle zurückkehren. Nur wenn die Mitarbeiter selbstverantwortlich handeln, werden Sie und Ihr Team, Ihr Bereich und Ihre Firma langfristig erfolgreich sein.

Die Selbstverantwortung der Mitarbeiter kann sich allerdings nur dann entwickeln, wenn die Führungskräfte den Anfang machen und sich von alten Idealen der Hierarchie und der Leitung »von oben« verabschieden. Führungskräfte müssen sich selbst fundamental weiterentwickeln, vor allem auch auf persönlich-emotional-psychologischer Ebene. Das Organisationsdesign und die Unternehmenskultur müssen diesen Veränderungen natürlich ebenfalls folgen, um das neue Miteinander im Zeichen der Selbstverantwortung nicht unnötig zu erschweren.

Dieses Buch blickt aus vier Perspektiven auf das Thema Selbstverantwortung. Zunächst geht es um den Begriff von Verantwortung bzw. Selbstverantwortung und dessen Herkunft. Die begriffliche Präzisierung und Vertiefung ist hilfreich, um besser

zu verstehen, worum es eigentlich geht und was die Herausforderungen von Selbstverantwortung sind.

Die zweite Perspektive beleuchtet die Psychologie der Selbstverantwortung. Sie zeigt die psychologischen Unterschiede und Voraussetzungen von Menschen, die viel oder wenig Selbstverantwortung übernehmen.

Die dritte Perspektive geht auf die Rolle ein, die Führung im Kontext von Selbstverantwortung spielt. Was können Führungskräfte tun, um mehr Selbstverantwortung bei ihren Mitarbeitern zu erzeugen? Menschen auf der Suche nach einfachen Rezepten werden an dieser Stelle eventuell enttäuscht sein. Denn Selbstverantwortung aufseiten des Mitarbeiters setzt unbedingt die Selbstverantwortung, die Integrität und eine große persönliche Reife der Führungskraft voraus.

Die vierte Perspektive geht auf die Organisation, das Unternehmen insgesamt ein. Welche Maßnahmen, Strukturen, Prozesse und strategischen Überlegungen sind hilfreich, um eine Kultur der Selbstverantwortung zu fördern? Die einzelnen Kapitel und Gedanken sind untermalt mit persönlichen Anekdoten, Praxisbeispielen und Interviews.

Sie können dieses Buch Seite für Seite genießen oder im Schnellverfahren durcharbeiten. Im Schnellverfahren lesen Sie einfach die kurzen Einleitungen zu Beginn des jeweiligen Kapitels und danach die »Leadership-Lessons«, die als Zusammenfassung am Ende jedes Kapitels stehen. Sie können das Buch von vorne nach hinten lesen – dann funktioniert es am besten. Sie können es aber auch als Auswahlmenü nutzen, da jedes Kapitel in sich geschlossen ist und ein konkretes To-do beinhaltet.

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung für alle Geschlechter.

Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen und gute, selbstverantwortliche Erkenntnisse!

Joachim Simon

Perspektive 1: Selbstverantwortung – Worüber reden wir?

Seit jeher haben Menschen nur überleben können, weil sie Verantwortung für sich und ihre Nächsten übernommen haben. Nahrung, Schutz, Gemeinschaft und Liebe waren schon immer die fundamentalen Bedürfnisse der Menschen. Das ist auch heute noch so. Durch die immer größere Komplexität, die sich aus dem Wechselspiel Mensch, Technologie und Ökologie ergibt, und ihre Auswirkung ist allerdings das Ursache-Wirkungs-Gefüge von Handlung und Resultat nicht mehr nachvollziehbar. Ein weggeworfener Plastikbeutel scheint einfach im »Rauschen«, das diese Komplexität und eine permanente Geschäftstätigkeit verursachen, unterzugehen. Man kann sich heute viel einfacher verantwortungslos verhalten als in den einfachen, kleinen Communitys unserer Vorfahren. Gleichzeitig ist in Anbetracht der globalen Krisen eine individuelle und kollektive Verantwortungsübernahme wichtiger denn je. In Unternehmen kann nicht mehr durch Anweisung und Kontrolle geführt werden. Die Mitarbeiter arbeiten dezentral und immer stärker selbstorganisiert. Führung geht nur noch mit viel Vertrauen auf der einen und hoher Verantwortungsbereitschaft auf der anderen Seite. Doch Verantwortung fällt nicht einfach so vom Himmel. Es gibt geschichtliche Entwicklungen, psychologische Dispositionen und Konzepte, die eine Führungskraft kennen und verstehen sollte, um erfolgreich für mehr Selbstverantwortung einzutreten.

1 Der Mensch – Zwischen Verantwortung, Helfersyndrom und Egoismus

Der Begriff der Selbstverantwortung ist relativ neu. Warum wurde er eingeführt und was macht ihn so wichtig? Verantwortung und Selbstverantwortung sind Geschwisterpaare. Das eine braucht das andere. Allerdings kann eine Führungskraft auch zu viel Selbstverantwortung und Verantwortung übernehmen. Manchmal kommen Führungskräfte auch in ein Verantwortungsdilemma: Halte ich mich an die Regeln und Vorgaben von oben und lasse mir nichts zuschulden kommen oder folge ich meinen Werten und habe dann ein reines Gewissen? Solche und weitere Fragen werden in diesem Kapitel geklärt.

Was bedeutet Verantwortung und Selbstverantwortung für Sie?

In der Vorbereitungsphase dieses Buches habe ich viele Interviews und Gespräche mit Unternehmern, Führungskräften, Freunden und Familienangehörigen geführt, um besser einschätzen zu lernen, was die Menschen eigentlich unter Verantwortung und Selbstverantwortung verstehen. Alle befanden Verantwortung und vor allem Selbstverantwortung für sehr wichtig, aber bemängelten zugleich ein Fehlen dieser Eigenschaften – bei Unternehmen, in der Politik, bei Mitarbeitern, Führungskräften oder einfach generell.

Zur Einstimmung in das Thema und zur persönlichen Verortung hier ein paar der mir gelieferten Antworten:

Verantwortung bedeutet/ist ...

... wenn ich mich als Mutter darum kümmere, dass es meinen Kindern gut geht

... wenn ich als Chef für gute Arbeitsbedingungen für meine Mitarbeiter Sorge

... wenn ich als Vorgesetzter für die Fehler meiner Mitarbeiter geradestehe

... das möglichst gut umzusetzen, was der Kunde mir aufträgt

... nicht nur auf sich zu schauen, sondern auch auf die anderen Menschen

... weniger Müll zu produzieren und weniger Fleisch zu essen

... nicht unbedingt das zu machen, was alle tun

... selbst nachzudenken

... wenn Mitarbeiter oder Azubis ihre Aufgaben zuverlässig bearbeiten und mitdenken

- ... entsprechend den 10 Geboten zu leben
- ... sich an die Führungsleitlinien zu halten
- ... zu seinen Fehlern zu stehen
- ... in Zeiten von Corona Social Distancing zu praktizieren

Was würden Sie antworten? Was bedeutet Verantwortung für Sie? Um sich auf das Buch einzustimmen, empfehle ich Ihnen, kurz innezuhalten und drei mit dem Thema Verantwortung verknüpfte Assoziationen zu notieren. Das hilft Ihnen im Verlauf des Buches, alle praktischen und theoretischen Überlegungen direkt an Ihre eigenen Erkenntnisse zu koppeln.

Verantwortung bedeutet/ist für mich ...

- _____
- _____
- _____

Meine Frage nach Selbstverantwortung wurde u. a. wie folgt beantwortet:

Selbstverantwortung bedeutet/ist ...

- ... mich gesund zu ernähren/auf meine Gesundheit zu achten
- ... nicht alles stumpf nach Vorschrift zu tun
- ... die Schuld für meine Probleme nicht bei anderen zu suchen
- ... mich so zu akzeptieren, wie ich bin
- ... mir mein eigenes Bild zu machen
- ... mein Leben in die Hand zu nehmen
- ... meinem Chef auch mal zu widersprechen
- ... ohne Reiseveranstalter nach Nepal zu fliegen

Was würden Sie antworten? Was bedeutet Selbstverantwortung für Sie? Keine Sorge, dieses Buch ist kein Workbook, in dem Sie ständig etwas ausfüllen sollen. Ich empfehle Ihnen aber trotzdem, drei Assoziationen zum Thema zu notieren.

Selbstverantwortung bedeutet/ist für mich ...

- _____
- _____
- _____

Wenn man sich die gelieferten Antworten auf beide Fragen ansieht, wird auf den ersten Blick deutlich, dass es bei der Verantwortung fast immer um andere Menschen oder zumindest etwas außerhalb von uns selbst, wie z.B. die Umwelt oder eine Organisation, geht. Bei der Selbstverantwortung hingegen geht es – wenig überraschend – um einen selbst. In beiden Antwortgruppen geht es um Aspekte, die in der Vergangenheit liegen (»Als Chef für die Fehler meiner Mitarbeiter geradestehen«, »Die Schuld für meine Probleme nicht bei anderen suchen«). Und es geht um Aspekte, die in der Zukunft bzw. Gegenwart liegen (»Mich gesund ernähren«, »Sich an die Führungsleitlinien halten«, »Auf die Umwelt achten«). Die Unterscheidung zwischen Vergangenheit und Zukunft im Zusammenhang mit Verantwortung und Selbstverantwortung ist wichtig, ich gehe später im Buch noch genauer darauf ein. Denn insbesondere die Fragen nach Schuld und Verantwortung im juristischen Sinne gehen eher auf die Vergangenheit ein. Wohingegen die Frage nach Verantwortung und Selbstverantwortung im Sinne von Führung und Gestaltung in die Zukunft weist.

Gibt es eine »richtige« Definition von Verantwortung und Selbstverantwortung? Was sollten Führungskräfte unter diesen Begriffen genau verstehen? Und wie sollten sie diese Begriffe Mitarbeitern vermitteln und vorleben?

Rein juristisch betrachtet bedeutet Selbstverantwortung, dass eine Person die Verantwortung für ihr eigenes Handeln oder Unterlassen trägt. Fahre ich im Straßenverkehr zu schnell, muss ich dafür die Verantwortung übernehmen. Ich kann die Schuld nicht dem Beifahrer geben, der mich vielleicht abgelenkt hat. Wenn ich in einer für einen Menschen bedrohlichen Unfallsituation keine Erste Hilfe leiste, werde ich mich wegen des Unterlassens meiner Hilfeleistung dafür verantworten müssen. Doch diese Definition greift für das Führungshandeln zu kurz. Um besser zu verstehen, wie wir die Begriffe heute benutzen und warum wir das tun, möchte ich Sie zunächst auf einen kleinen Ausflug in die Geschichte der (Selbst-)Verantwortung mitnehmen.

Die Entstehung der Selbstverantwortung

Als Kind habe ich mit meinen Eltern gerne alte Burgen aus dem Mittelalter besichtigt. Trotz meiner Begeisterung für die alten Rittererzählungen, die vielen Waffen und Rüstungen haben mich die grausamen Geschichten aus der damaligen Zeit schockiert. Dieben wurde die Hand abgehackt oder die Zunge abgeschnitten, Menschen wurden grausam durch Folterstrafen wie Rädern oder Aufspießen hingerich-

tet. Dies geschah immer öffentlich. Die Körper der hingerichteten Menschen wurden nicht begraben, sondern den Tieren und der natürlichen Verwesung überlassen. Bei leichteren Vergehen wurden die Menschen an den Pranger gestellt und durften von anderen bespuckt und mit Kot beworfen werden. Die Idee dahinter: Menschen sollen für das, was in der Vergangenheit geschehen ist, büßen.

Zudem galt der Mensch nicht als vernünftig und von sich aus verantwortungsvoll. Man versuchte daher nicht mit Einsicht und Argumenten zu arbeiten, sondern setzte darauf, die Menschen mit Angst vor Strafe und dem Fegefeuer gefügig zu machen. Bis ins 20. Jahrhundert hinein war die Idee der Verantwortung im Denken der Menschen auf die Vergangenheit bezogen – der Aspekt der Buße für die Tat in der Vergangenheit stand im Vordergrund. Heutzutage hingegen ist es selbstverständlich, dass Menschen nicht nur für vergangene Taten zur Verantwortung gezogen werden, sondern auch für die zukünftige Auswirkung ihres heutigen Handelns die Verantwortung tragen.

Bei heutigen Demonstrationen wie z. B. der Bewegung »Fridays for Future« geht es, so wie es der Name schon sagt, wie selbstverständlich um die Zukunft. Die Demonstranten mahnen, dass wir heute die Verantwortung dafür tragen, wie die Welt in Zukunft aussieht. Diese Idee, bereits für noch nicht Vorgefallenes die Verantwortung zu haben, ist ein relativ junger Gedanke.

Hans Jonas gilt mit seinem 1979 erschienenen Werk »Das Prinzip Verantwortung« als einer der Protagonisten der Idee, dass Menschen auch für ihre Zukunft die Verantwortung tragen. Jonas' Grundgedanke ist, dass Menschen schon immer für die ihnen nahestehenden Menschen und Lebewesen Verantwortung übernommen haben. Doch jetzt, durch die zunehmende Komplexität und Technologisierung der Welt, ist die Wirksamkeit und Zerstörungskraft eines Menschen so groß, dass nicht mehr unmittelbar erfahrbar ist, was die Auswirkungen unseres Handelns sind. Obwohl wir selbst die Folgen dieses Handelns nicht spüren, haben wir dennoch die Verantwortung dafür.

Und dieser Gedanke, dass wir heute die Verantwortung für unsere Zukunft haben, wird, vermutlich sogar in exponentieller Form, immer wichtiger. Denn seit Jonas' Überlegungen hat sich die praktische Zerstörungskraft des Menschen noch weiter erhöht. Durch die aktuellen sich gegenseitig verstärkenden Entwicklungen in Biotechnologie und künstlicher Intelligenz sind wir in der Lage, Dinge zu tun, die alles,

was bisher an Zerstörung und Macht möglich war, in den Schatten stellen. Wir können heute gezielt die Gehirne von Menschen manipulieren und in näherer Zukunft wird es vermutlich möglich sein, das Leben erheblich zu verlängern. Besonders Führungskräfte in großen Unternehmen tragen hier eine besondere Verantwortung. Denn das Wissen und die Macht über diese Technologien gehört aktuell den Wirtschaftsunternehmen.

Verantwortung zu übernehmen bedeutet für den CEO eines Techgiganten wie Facebook vor allem auch, dafür Sorge zu tragen, dass die negativen Auswüchse der Technologie nicht überhandnehmen. Regierungen scheinen hier aktuell machtlos zu sein. Schon heute verbringen Deutsche aller Altersgruppen im Schnitt 79 Minuten mit Social Media. Unternehmen und politische Parteien senden gezielte Werbung, die auf den Persönlichkeitstyp des Nutzers zugeschnitten ist.

Ein einfaches Beispiel: Durch eine maschinelle Analyse von Social-Media-Profilen können Menschen in wenigen Sekunden bestimmten Persönlichkeitsprofilen zugeordnet werden. So kann beispielsweise Amerikanern, die eher ängstlich sind, von der Waffenindustrie Werbung zugespielt werden, die zeigt, wie gefährlich die Welt ist und dass man sich und seine Familie verteidigen müsse. Mutige Menschen bekommen hingegen die Werbung für das vielleicht gleiche Gewehr, aber mit der Werbebotschaft, dass für so einen abenteuerlustigen und mutigen Mann einfach eine Waffe dazugehört. Die *Verantwortung* für Kunden und die Umwelt als Entscheider im Unternehmen zu übernehmen und die *Selbstverantwortung* als privater Kunde zu tragen waren nie so anspruchsvoll wie heute.

Gesinnungsethik und Verantwortungsethik

Vor einiger Zeit saß ich mit einer renommierten Anwältin, die auf internationales Steuerrecht spezialisiert ist, in ihrer Küche. Sie erzählte von ihrem vorherigen Job in einer Kanzlei, deren Geschäftsmodell es war, für internationale Konzerne die Steuerlast zu minimieren. Sie war innerlich zerrissen. War es in Ordnung, das zu tun? Ist der Gesetzgeber in der Verantwortung? Oder sollte man, auch wenn man das Können und Wissen für solche Praktiken hat, sich diesen verweigern, weil man es moralisch verwerflich findet, dass Unternehmen, die sehr viel Geld verdienen, so gut wie keine Steuern zahlen? Letztlich hatte sich meine Bekannte entschieden, aus dieser Kanzlei auszusteigen, um sich noch im sprichwörtlichen Spiegel betrachten zu können.

Oder denken Sie an die vielen Skandale in deutschen Unternehmen, wie z. B. »Dieselgate« (nicht nur bei Volkswagen, sondern auch bei vielen anderen Herstellern). Ein Ingenieur könnte gewiss kontern: »Ich habe lediglich die Anweisungen von oben befolgt. Mein Chef wollte das so – was sollte ich da machen?« In klassischen hierarchischen Systemen höre ich diesen Satz immer noch recht häufig. Ein autoritärer Chef würde wohl erwidern: »Derjenige, der meine Anweisungen ausführt und sich an die Spielregeln hält, handelt verantwortlich.« Denn nur so können Organisationen wie das Militär, aber auch der Rettungsdienst, die Feuerwehr und eben auch autoritär geführte Unternehmen funktionieren. Anweisungen müssen ausgeführt werden!

Mit Blick auf das Beispiel meiner Bekannten, der Anwältin, könnte man auch argumentieren, dass Gesetze dafür da sind, genutzt und eingehalten zu werden. Da ist die eigene Meinung oder das persönliche Gewissen nicht immer der richtige Ratgeber. Aber wie ist es, wenn ich als Mitarbeiter oder auch als Führungskraft von oben eine Anweisung bekomme, die zwar aus Unternehmenssicht sinnvoll sein mag, aber die ich mit meinem Gewissen nicht vereinbaren kann?

Stellen Sie sich vor, Sie arbeiten als Produktionsleiter in der Wurstherstellung und bekommen die Anweisung, weiter zu produzieren, obwohl aus gesundheitlich-hygienischen Gründen ein sofortiger Stopp angebracht wäre. Würden Sie die Produktion stoppen, einen Produktionsausfall in Kauf nehmen, den Stress mit Ihren Vorgesetzten und das Risiko, dass durch die daraus resultierenden Lieferprobleme die Kunden oder gar die Medien von Ihren Problemen etwas mitbekommen?

Oder stellen Sie sich eine andere Situation vor. Würden Sie als Anwalt sagen: Nein, auch wenn die raffinierten Manöver zur Steuereinsparung gesetzeskonform sind – ich finde es falsch und berate meinen Mandanten so, dass er eine meiner Meinung nach angemessene und somit höhere Steuerlast hat? Bei der Beantwortung dieser Fragen hilft uns der deutsche Soziologe und Nationalökonom Max Weber weiter.

Max Weber erläuterte 1919 den Unterschied zwischen Gesinnungsethik und Verantwortungsethik in einer Rede vor Münchener Studenten. Unter Gesinnungsethik versteht Weber die Erfüllung von Vorgaben von oben, von Gesetzen oder von religiösen Überzeugungen. Wenn ich mich also an die Vorgaben von oben halte, handle ich nach der Definition der Gesinnungsethik ethisch korrekt und verantwortlich. Die Verantwortungsethik hingegen beschreibt diese Art der Verantwortung, die ein Mensch für sein Handeln, unabhängig von Normen und Vorgaben, übernimmt. Wer

verantwortungsethisch handelt, bewertet sein Handeln nur nach den Folgen, die daraus resultieren könnten.

Handelt eine Führungskraft im Sinne der Verantwortungsethik, kann sie sich, z. B. im Falle eines Skandals durch mit Listerien verseuchtes Fleisch, nicht auf das bloße Ausführen von Anweisungen von oben zurückziehen. Argumentiere ich als Anwalt, ich setze lediglich bestehendes Gesetz um, wenn ich dabei helfe, Steuern zu vermeiden, handle ich zwar im Sinne der Gesinnungsethik korrekt, aber nicht im Sinne der Verantwortungsethik. Der Appell Max Webers war ein ganz klarer: Man darf sich nicht hinter der Gesinnungsethik verstecken, sondern muss sich seinen Taten im Sinne der Verantwortungsethik stellen!

Eigentlich müsste dies doch reichen, um die Aspekte der Verantwortung zu beschreiben. Denn dass letztlich jeder immer selbst für das geradestehen muss, was er getan hat, sollte doch klar sein. Doch ganz so einfach ist es nicht ...

Warum brauchen wir überhaupt den Begriff der Selbstverantwortung?

Und wenn wir sagen, dass der Mensch für sich selbst verantwortlich ist, so wollen wir nicht sagen, dass der Mensch gerade eben nur für seine Individualität verantwortlich ist, sondern dass er verantwortlich ist für alle Menschen.

Jean-Paul Sartre

In den Zeiten vor der Industrialisierung war es selbstverständlich, dass man sich um seinen Nachbarn oder seinen Nächsten kümmerte. Es gab keinen Sozialstaat und keine Krankenversicherung. Das Überleben beruhte in vielen Fällen auf direkter Gegenseitigkeit: *Hilfst du mir, so helf ich dir*. Direkte Solidarität war überlebenswichtig und wurde innerhalb der übersichtlichen Dorf- und Familiengemeinschaften seit Jahrhunderten praktiziert. Komplexe Staats- oder Unternehmensapparate waren unbekannt. Die Auswirkungen eigenen (Fehl-)Verhaltens, wie z. B. unsolidarischen Verhaltens (etwa mehr essen, als einem zusteht), waren sofort sichtbar und wurden direkt durch die Gemeinschaft sanktioniert.

Der heutige Sozialstaat war unbekannt. Wer kein Geld für den Arzt hatte, musste eben sehen, wie er wieder gesund wurde. Diese soziale Ungerechtigkeit wurde im

19. Jahrhundert ein Problem und bescherte den aufstrebenden Kommunisten und Sozialisten viel Zulauf. Unter diesem Druck schuf Bismarck 1883 die erste Krankenversicherung. Er wollte so den Sozialisten und Kommunisten etwas entgegensetzen und den sozialen Frieden unterstützen, auch um an der Macht bleiben zu können.

Die ursprünglich direkte Solidarität innerhalb der Familie und Dorfgemeinschaft wurde sozusagen nach und nach durch Versicherungen und Rentenkassen verstaatlicht und institutionalisiert. Damit wurde die Verantwortung für zentrale Themen wie Gesundheit und Altersversorgung von den Menschen an den Staat übertragen: »Darum kümmern sich die da oben.«

In großen Konzernen, aber auch bereits bei Mittelständlern begegnet mir ein ähnliches Denken. Auch hier haben die Mitarbeiter die Sicherheit, dass sich am Ende »die da oben« schon kümmern werden. Durchaus mit Stolz erzählen mir Mitarbeiter großer Bluechip-Unternehmen von den großartigen Gehaltsmodellen inkl. Kündigungsschutz, Altersvorsorgepaketen und Gesundheitsinitiativen ihrer Arbeitgeber. Das verschafft Sicherheit und erhöht die Bindung ans Unternehmen. Allerdings zum Preis, dass es eventuell die Selbstverantwortung lähmt, sich die Mitarbeiter zu wenig selbst engagieren und sich zu sehr auf das Unternehmen verlassen.

Zudem sind in großen Organisationen die Prozesse und die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge stark anonymisiert. In dieser Anonymität kann leicht ein Denken entstehen, das auf die Maximierung des eigenen Nutzens innerhalb der professionell organisierten (Zwangs-)Solidarität ausgerichtet ist. Ein Versicherungsvertreter sagte mir einmal, dass es ganz normal sei, dass bei bestimmten Menschen alle vier Jahre angeblich die Gardinen Feuer fangen. Es gibt auch Anwälte, die darauf spezialisiert sind, Menschen, die einfach keine Lust mehr haben, zu arbeiten, dabei zu helfen, ihre Berufsunfähigkeit einzuklagen. Das geht zwar zulasten der Allgemeinheit, aber durch die Anonymität fällt es deutlich leichter, so zu handeln.

In einer kleinen Dorf- oder gar Stammesgesellschaft wäre so ein Verhalten undenkbar, da es sofort entlarvt und sanktioniert würde. In meinen Leadership-Trainings diskutiere ich häufig den Fall eines Systemausnutzers, der exakt Dienst nach Vorschrift macht, punktgenau seine möglichen Krankheitstage nimmt und das System geradezu perfekt (aus)nutzt und sich dabei auch noch clever fühlt. Im Sinne der Gesinnungsethik ist dies natürlich alles zu rechtfertigen, denn man hält sich ja irgendwie noch ans Gesetz. Ziemlich genau sogar: *Man macht Dienst nach Vorschrift!*

Der Mensch, der eben nicht nur altruistisch motiviert, sondern auch auf die Maximierung seines eigenen Nutzens aus ist! Der Rentenzahler, Versicherungsnehmer etc. will mindestens das, aber lieber mehr wieder herausbekommen als das, was er eingezahlt hat.

Bestimmte Mitarbeiter in fast jedem Unternehmen machen sich einen Sport daraus, möglichst wenig für ihr Geld zu arbeiten bzw. möglichst viel Geld für ihre eingesetzte Arbeitsleistung zu bekommen. Würden alle so denken und handeln, wäre es nicht mehr bezahlbar. Das System würde schlichtweg zusammenbrechen. Es ist ein nicht lösbares Dilemma: Ein Sozialsystem basiert darauf, dass manche mehr herausbekommen, als sie eingezahlt haben, und darauf, dass es Beitragende gibt, die dies akzeptieren – aus dem Gedanken der Solidarität heraus oder aus Furcht, dereinst selbst auf solche Leistungen angewiesen zu sein.

Als Führungskraft könnten Sie jetzt zu Recht sagen, dass man Unternehmen und den Sozialstaat oder eine Versicherung nicht in einen Topf werfen kann. Sollte man auch nicht. In der sozialen Marktwirtschaft ist aber ein Unternehmen durchaus ein Organ, das neben dem Ziel der Gewinnerzielung immer auch Aspekte eines Sozialsystems hat, in dem man gemeinsam füreinander einsteht, um dann am Ende gemeinsam mehr zu schaffen, als jeder Einzelne es könnte. So kann es z. B. sein, dass die eigene Sparte in einem Jahr einen hohen Verlust erwirtschaftet und von einer anderen Sparte mitfinanziert wird. Oder ein Kollege fällt mehrere Wochen aus und sein Team erledigt seine Arbeit mit.

Vor vielen Jahren hatte ich ein Beratungsprojekt in einem großen Landesforstrevier. Hier wurde dieser soziale Aspekt noch viel unmittelbarer deutlich: Die jungen und kräftigen Waldarbeiter haben für die nicht mehr so starken älteren Waldarbeiter mitgearbeitet. Denn sie wussten – eines Tages würden sie ebenso alt. Und wären dann auf die Unterstützung ihrer jüngeren Kollegen angewiesen ...

Ein auf Solidarität basierendes System, ob Unternehmen oder Staat, kann dauerhaft nur dann funktionieren, wenn es nicht mehrheitlich ausgenutzt wird und jeder *selbstverantwortlich* damit umgeht. Ich meine Selbstverantwortlichkeit im Sinne der *Nutzung* des Systems (brauche ich diese Sozialleistung wirklich, muss ich wirklich zum Arzt, gehe ich schonend mit Ressourcen um etc.) und der *Unterstützung* des Systems (zahlen von Steuern, Abgaben, Beiträgen etc.).

Nun ist es aber so, dass Menschen in großen, anonymen Systemen eher dazu neigen, diese Selbstverantwortung weniger wahrzunehmen als in kleinen, unmittelbaren Abhängigkeitsverhältnissen, in denen Ursache, Wirkung und soziale Kontrolle viel deutlicher am eigenen Leib erfahrbar ist. Speziell in großen Unternehmen besteht die Gefahr, die Selbstverantwortung der Mitarbeiter erschaffen zu lassen, wenn das Unternehmen alles und jeden egalisiert. Wenn Minderleistung genauso honoriert wird wie Mehrleistung und es keinen Unterschied macht, ob Mitarbeiter mehr oder weniger Engagement zeigen, bleibt deren Selbstverantwortung auf der Strecke.

Ein Bekannter erzählte mir ein Beispiel aus der Firma, in der er tätig ist. In einer dort als »normal« angesehenen Abteilung kümmert sich der Abteilungsleiter um Aufträge und führt das Team. Die Mitarbeiter arbeiten jeder für sich allein. Die Arbeit kann mal länger dauern, mal schneller gehen, manches Mal ist viel und dann wieder weniger zu tun. Und wenn wenig zu tun ist, ruft niemand: »Ich habe wenig zu tun!«, sondern surft stattdessen still und leise im Internet und ruft zur Absicherung: »Ich habe entsetzlich viel zu tun!«. Auch der Abteilungsleiter wird seine Abteilung nach außen stets als gut ausgelastet, engagiert und performant darstellen. Wie stünde er denn da, wenn er zugeben würde: Also, wir haben im Moment eigentlich nur Arbeit für drei, obwohl wir zwölf Leute sind ...

Mein Bekannter hat im Rahmen eines internen Experiments dann für ein paar Monate in einem agilen Team gearbeitet, das an einem Whiteboard komplett transparent sämtliche Aufgaben mit Post-its dokumentierte. Jeder, auch Abteilungsfremde, konnte sofort erkennen, wer was verrichtete und wie hoch die Arbeitslast des Teams insgesamt war. Gab es weniger Arbeit, bot man Nachbarteams Unterstützung an oder nutzte die Zeit zur Entwicklung von Innovationsideen. Das Fazit des Experiments: Die Mitarbeiter arbeiteten aufgrund dieser Transparenz etwa 30% effektiver, also deutlich mehr als eine herkömmliche Abteilung. Aber die Arbeit war auch eindeutig dichter, es gab somit eine größere Arbeitsbelastung als bei der Arbeit in einer »normalen« Abteilung. Gemessen an Einsatz und Output empfand das agile Team es als unfair, dass die »Beamten« in den Abteilungen das gleiche Gehalt bekamen.

Vermutlich hatten die Teilnehmer an diesem Experiment mehr Spaß an der Arbeit und fühlten sich unternehmerischer oder motivierter. Aber der schale Beigeschmack, eigentlich nicht fair entlohnt zu sein, legte sich wie ein grauer Schleier über diese positiven Erfahrungen. Hinzu kam das eindeutige Wissen, dass die Mitarbeiter

in der Anonymität der anderen Abteilungen, ohne sanktioniert werden zu können, lediglich zu 75 % arbeiten. »Eigentlich nutzen sie das System aus«, so das Fazit eines Teilnehmers am Experiment.

Ein Unternehmen, eine Organisation wird nur dann optimal funktionieren, wenn jeder hochgradig selbstverantwortlich das Beste tut, was er kann, und das System nicht im Schutz der Anonymität missbraucht oder – sogar gedeckt durch eine Führungskraft – das System ausnutzt. Damit Selbstverantwortung gut gelingt, muss sie sich lohnen. Selbstverantwortung muss belohnt und Systemausnutzung sanktioniert werden! Zugegeben, das klingt hart und fast schon etwas anachronistisch. Versuchten wir nicht in den letzten Jahren durch eine gute New-Work-Atmosphäre mit Kickertischen und Obstschalen einen anderen, weicheren, pädagogischeren Weg? Richtig, aber in diesem Buch geht es darum, was Sie als Führungskraft tun können, um mehr Selbstverantwortung im Unternehmen zu erzeugen. Dazu gehört es nun einmal auch, bisherige Moden zu durchleuchten und Illusionen aufzulösen.

Selbstverantwortung braucht Fremdverantwortung

»Alle Dinge sind Gift und nichts ist ohne Gift; allein die Dosis macht, dass ein Ding kein Gift sei«, sagte der Schweizer Gelehrte Paracelsus im Jahr 1538. Gilt dieser Satz auch für die Verantwortung? Kann man zu viel Verantwortung übernehmen oder zu viel Selbstverantwortung zeigen?

Ich muss dabei an eine Führungskraft denken, die ich im Coaching hatte. Dieser Mann leitete den Vertrieb eines Automobilzulieferers und hatte zahlreiche schlaflose Nächte hinter sich, da die Zahlen sehr schlecht waren. Er fühlte sich für alles verantwortlich und hatte große Ängste, eventuell Personal abbauen zu müssen. Er sah sich als Retter des Unternehmens, der völlig allein den Turnaround schaffen musste. Jedes Angebot, jede E-Mail zum Kunden, jede Idee ging über seinen Schreibtisch. Vor 22 Uhr war er selten daheim.

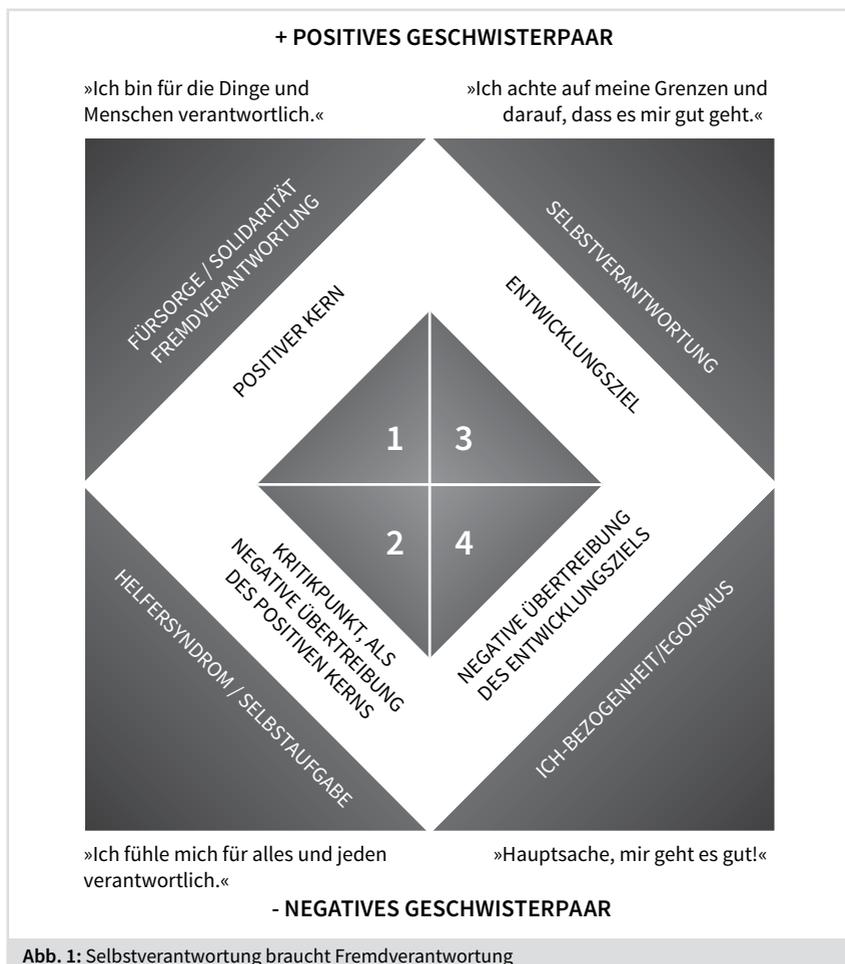
»Ich muss es irgendwie schaffen ... aber ich weiß nicht mehr, was ich machen soll«, berichtete er mir im Coaching. »Ihr Einsatz fürs Unternehmen und Ihre Fürsorge für die Mitarbeiter imponieren mir. Aber ich mache mir Sorgen um Sie. Wozu wird es führen, wenn Sie so weitermachen wie bisher?« – »Ich werde zusammenbrechen, aber

ich habe keine Wahl«, war seine Antwort. »Das sehe ich anders! Ihre Leute brauchen Sie, und wenn Sie zusammenbrechen, dann haben wir ein noch viel größeres Problem«, war meine Antwort. Ich machte ihm deutlich, dass er sich um sich und seine Gesundheit, vor allem um genügend Schlaf und mentale Entspannung, kümmern müsse, um diesen Turnaround zu schaffen.

Diese Führungskraft musste – wie so viele andere – lernen, neben der Verantwortung für die Mitarbeiter und das Unternehmen auch *Selbstverantwortung* für seine psychische und physische Gesundheit zu übernehmen. Und zwar ohne schlechtes Gewissen. Denn nur wenn es uns selbst gut geht, haben wir auch genügend Kraft, um für andere Menschen da zu sein. »Wir sprechen hier nicht von einer Yogareise ins Ashram nach Nordindien oder einer ›Hauptsache, mir geht es gut‹-Einstellung, während im Unternehmen die Luft brennt«, stellte ich im Coaching klar. »Das wäre zutiefst unpassend und egoistisch. Aber ich möchte mit Ihnen am Aufbau von mehr Selbstverantwortung arbeiten, auch im Sinne Ihrer Firma.«

In meinen Leadership-Coachings arbeite ich, wie auch in diesem Beispiel, mit dem sogenannten Quadrantenmodell. Es hilft mir und dem Klienten, die richtige Balance zwischen den Dingen zu finden. Das Modell besteht aus vier Feldern: dem problematischen Verhalten und seinem positiven Kern sowie dem Entwicklungsziel und der negativen Übertreibung dieses Entwicklungsziels. In diesem Fall war es die Verantwortungsbereitschaft als positiver Kern der Selbstaufopferung dieser Führungskraft. Das Entwicklungsziel in diesem Beispiel ist die Selbstverantwortung. Auch ein positives Entwicklungsziel kann eine negative Übertreibung haben und dann zu Egoismus werden (siehe Abb. 1).

Verantwortung und Selbstverantwortung sind wie ein Geschwisterpaar, bei dem der eine die Qualitäten des jeweils anderen zur Geltung bringt. Beide haben jedoch auch ihre Widersacher, die immer dann problematisch werden können, wenn ein positives Geschwisterpaar fehlt und man die eigenen Qualitäten negativ übertreibt. So können eine übertriebene Solidarisierung und die Übernahme von Verantwortung zu einer Selbstaufopferung, einem Helfersyndrom und einem Gefühl von Machtlosigkeit führen.



Nur eine Führungskraft, die selbstverantwortlich auf ihre eigenen Ressourcen achtet, ist langfristig leistungsfähig. Eine übertriebene Selbstverantwortung hingegen würde zu einer absoluten Ichbezogenheit und zu negativem Egoismus führen. Eine gute Führungskraft handelt auch in Krisenzeiten im Sinne einer Balance aus Verantwortung und Selbstverantwortung. Ähnlich einem Kapitän! Auch dieser kümmert sich bei einem Schiffbruch zuerst um Passagiere und Mannschaft und geht als Letzter von Bord. Dabei darf der Kapitän natürlich auch selbstverantwortlich denken und

hat, entgegen den Erzählungen aus vergangenen Tagen, in denen er unter Umständen heroisch mit seinem Schiff unterging, einen fixen Platz in einem Rettungsboot und trägt eine Schwimmweste und Kälteschutzkleidung.

LEADERSHIP-LESSONS:

- Halten Sie schriftlich fest, was Verantwortung und Selbstverantwortung für Sie bedeuten.
- Ihr Erfolg hängt von einer guten Balance aus Selbstverantwortung und Fremdverantwortung ab.
- Handeln Sie stets so, dass Sie auch morgen noch mit gutem Gewissen in den Spiegel schauen können.
- Sorgen Sie für Anerkennung von selbstverantwortlichem Verhalten und sanktionieren Sie Verhalten, das der Gemeinschaft schadet.

Über den Autor

Joachim Simon ist Leadership-Experte und Führungskräfteentwickler mit dem Ziel, Führungskräften ihre sogenannte Leadership ID – ihre Stärke, ihr Potenzial und ihre Wirkung auf die eigene Rolle sowie auf andere – bewusst zu machen und weiterzuentwickeln. In seiner Arbeit führt er Menschen und Unternehmen zu mehr Selbstverantwortung, damit sie aktiv die Zukunft mitgestalten können. Zudem ist er Co-Founder der international erfolgreichen Selbstcoaching-App Mindshine.

Joachim Simon hat mit Tausenden Führungskräften aus den Branchen IT, Automotive, Chemie, Finanzen und Handel gearbeitet. Seinen Kunden bietet er absoluten Praxisbezug und messbare Ergebnisse. Er verschafft Klarheit und definiert die nächsten Schritte. Sein Wissen gibt Joachim Simon in seiner Leadership-ID-Online-Academy, in Trainings, Coachings und Vorträgen sowie in zahlreichen Fachpublikationen weiter.

Mehr zu Joachim Simon finden Sie auf seiner Website unter www.joachimsimon.info.



Literaturverzeichnis

- Amazon Leadership Principles: <https://www.aboutamazon.de/arbeiten-bei-amazon/unsere-leadership-prinzipien>, Abrufdatum: 21.04.2020
- Beck, Don Edward; Cowan, Christopher (2007): *Spiral Dynamics – Leadership, Werte und Wandel: Eine Landkarte für Business und Gesellschaft im 21. Jahrhundert*, 7. Aufl., Bielefeld
- Brown, Brené (2018): *Dare to Lead: Brave Work. Tough Conversations. Whole Hearts*, Amazon Kindle Ausgabe
- Cooke, Robert A.: About Robert A. Cooke: <https://www.humansynergistics.com/about-us/our-people/robert-a-cooke>, Abrufdatum: 21.04.2020
- Corssen, Jens (2004): *Der Selbst-Entwickler. Das Corssen Seminar*, Wiesbaden
- Culen, Julia (2020): Time to shift the paradigm from separation to connection, <https://juliaculen.com/2020/02/24/shifting-the-paradigm-from-separation-to-connection/>, Abrufdatum: 21.04.2020
- Drucker, Peter; Maciariello, Joseph (2005): *Daily Drucker, Wirtschaftswissen zum täglichen Gebrauch*, Heidelberg
- Frankl, Viktor (2018): *Der Wille zum Sinn*, 7. Aufl., Göttingen, Amazon Kindle Ausgabe
- Graves, Clare: https://de.wikipedia.org/wiki/Clare_W._Graves, Abrufdatum: 25.06.2020
- Gründungen in Deutschland: <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Gr%C3%BCndungsmonitor/KfW-Gruendungsmonitor-2019.pdf>, Abrufdatum: 21.04.2020
- Grünewald, Stephan (2019): *Wie tickt Deutschland?*, Köln
- Haggbloom, Steven J.; Warnick, Renee; Warnick, Jason E. (2002): The 100 Most Eminent Psychologists of the 20th Century, in: *Review of General Psychology*, June 1, 2002
- Harari, Yuval Noah (2018): *21 Lektionen für das 21. Jahrhundert*, 1. Aufl., München
- Hurst, Aaron (2019): *The Purpose Economy: How Your Desire for Impact, Personal Growth and Community Is Changing the World*, 1. Aufl., Independently published
- Jonas, Hans (2003): *Das Prinzip Verantwortung: Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation*, 7. Aufl., Oldenburg
- Kannenber, Dieter; Diederichs, Matthias (2014): *Führungskraft, Stärken erkennen und wirkungsvoll einsetzen*, Regensburg
- Krumm, Rainer (2014): *9 Levels of Value Systems*, 2. Aufl., Mittenaar/Bicken
- Krumm, Rainer; Parstorfer, Benedikt (2014): *Clare W. Graves: SEIN LEBEN, SEIN WERK: Die Theorie menschlicher Entwicklung*, Mittenaar/Bicken

- Laloux, Frederic (2015), *Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*, 1. Aufl., München
- Levy-Weiss, Gigi: https://en.wikipedia.org/wiki/Gigi_Levy-Weiss, Abrufdatum: 21.04.2020
- McLagan, Patricia; Nel, Christo (1997): *The Age of Participation: New Governance For The Workplace & The World*, San Francisco
- Organizational Culture Inventory (OCI): <https://www.humansynergistics.com/de/produkte/produkte-fuer-organisationen/auswertungen-fuer-organisationen/organizational-culture-inventory>, Abrufdatum: 25.06.2020
- Peters, Thomas; Townsend, Robert; Peters, Tom (1995): *Excellence In The Organization*, New York
- Pinchot, Gifford (1985): *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*, 2. Aufl., New York
- Reiss, Steven (2002): *Who am I. The 16 basic desires that motivate our behavior and define our personality*, New York
- Risikokapital in Deutschland und der Welt: <https://www.hhl.de/app/uploads/2018/10/Analyse-des-Gruendungsgeschehens-in-Deutschland.pdf>, Abrufdatum: 21.04.2020
- Sartre, Jean-Paul (2012) : *Der Existentialismus ist ein Humanismus und andere philosophische Essays 1943–1948*, 6. Aufl., Hamburg
- Schein, Edgar H. (2010): *Organisationskultur. The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide*, 3. Aufl., Bergisch Gladbach
- Schermuly, Carsten C. (2019): *New Work – Gute Arbeit gestalten: Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern*, 2. Aufl., Freiburg
- Schwartz, Tony (2010): *The way we're working isn't working. The four forgotten needs that energize great performance*, 1. Aufl., New York
- Semler, Ricardo (1993): *Das Semco System – Management ohne Manager – Das neue revolutionäre Führungsmodell*, München
- Senge, Peter (2008): *Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation*, 10. Aufl., Stuttgart
- Senge, Peter; Scharmer, Otto; Jaworski, Joseph; Flowers, Betty Sue (2005): *Presence. An Exploration of Profound Change in People, Organizations and Society*, 1. Aufl., Kindle Ausgabe
- Siemens AG: *Dekarbonisierung*: <https://new.siemens.com/global/de/unternehmen/nachhaltigkeit/dekarbonisierung.html>, Abrufdatum: 21.04.2020
- Sinek, Simon (2011): *Start with Why. How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*, New York
- Sinek, Simon (2019): *Das Unendliche Spiel. Strategien für dauerhaften Erfolg*, 1. Aufl., München

- Smith, Will: Fault and responsibility do not go together: <https://youtu.be/MMWwDuOmywJ0>,
Abrufdatum: 21.04.2020
- Sprenger, Reinhard (2015): Das Prinzip Selbstverantwortung. Wege zur Motivation. 13. Auflage, Frankfurt
- Stöwe, Christian; Keromosemito, Lara (2013): Führen ohne Hierarchie – Laterale Führung. Wie Sie ohne Vorgesetztenfunktion Teams motivieren, kritische Gespräche führen, Konflikte lösen, 2. Aufl., Heidelberg
- Unternehmensdemokraten: Beliebteste Arbeitgeber: New Work interessiert Student*innen nicht <https://unternehmensdemokraten.de/2019/10/28/beliebteste-arbeitgeber-new-work-interessiert-studentinnen-nicht/>, Abrufdatum: 21.04.2020
- Unternehmertum in Deutschland: <https://www.dpma.de/dpma/veroeffentlichungen/statistiken/patente/index.html>, Abrufdatum: 21.04.2020
- Weber, Max (1992): Politik als Beruf, Stuttgart
- Wippermann, Frank (2016): Change Management in komplexen Situationen. Werkzeuge – Organisation – Führung, Berlin
- Yong, Hu; Yazhou, Hao (2007): Haier purpose – Infinite Ideas, Amazon Kindle Ausgabe
- Zimbardo, Philip; Ferriss, Tim (2017): How to Not Be Evil – Dr. Phil Zimbardo (#226): <https://tim.blog/2017/03/08/how-to-not-be-evil-dr-phil-zimbardo/>, Abrufdatum: 21.04.2020
- Zimbardo, Philip (2011): Die neue Psychologie der Zeit und wie sie Ihr Leben verändern wird, 1. Aufl., Heidelberg

Stichwortverzeichnis

5-Why-Methode 45

A

Achtsamkeit 101

aggressive Kultur 170

aktive Grammatik 115

Akzeptanz 122, 124, 125

Amazon-Leadership-Prinzipien 189

Ambiguität 84

Anerkennung 130

Anerkennungsmotiv 107

Angst 41

Anonymität 25

Anwesenheitspflichten 143

Arbeitsleben 141

Artefakte 165

Assembly Line 142

Autonomie 71, 73

Autonomiestreben 74

Autorität 94, 96

— 3 Faktoren 95

B

Babyboomer 82

Bechtle AG 148

Belohnungsmodell 143

Berechenbarkeit 83

Beziehungen 130

Biografie 128

blinder Fleck 114

Brown, Brené 89

C

Change Agent 157

Changeprojekt 159

Cooke, Robert A. 164

Corporate Storytelling 62

Crealize GmbH 153

D

Data-Lab 202

Decision Board 146

Demokratie im Unternehmen 143, 144

— 7 Tipps 156

Demokratie in Unternehmen 145

Demokratisierung 158

Disassembly Line 142

Drei-Ebenen-Modell 164, 165

— Artefakte 165

— kommunizierte Werte 167

— unbewusste Annahmen 168

Durchsetzung 95

E

Egoleading 110

Ehre 130

Ehrlichkeit 43

Empowerment 69, 72, 73, 75

Endenburg, Gerard 145

Engagement 104

Entscheidung 36

Entscheidungsfreiheit 35

Entwicklung 101

— 3 Ebenen 102

— 4 Elemente 106

Erwartungen 135

Expert Circle 146

F

Fatih, Jacob 62, 198

Fehler 34, 42, 43, 123

— vertuschen 34

Fehleranalyse 45

Fehlerkultur 160

Fließbandproduktion 142

Fragen 44

Frankl, Viktor 31

freier Wille 99

Freiheit der Entscheidung 31

Fremdverantwortung 27

Fridays for Future 18

Führung 89

Führungskraft 89, 90

Führungskräfteentwicklungs-
Programm 101

Führungsverantwortung 91

— 3 Dimensionen 92

G

Gegenwartsorientierung 59

— fatalistische 59

— hedonistische 59

— holistische 60

Gehaltsmodell 143

Gelassenheit 53, 54

Generationen 80

Generation X 80, 82

Generation Y 81, 82

Generation Z 82, 84

Gerechtigkeit 186

Gesinnungsethik 19, 20

Golden-Circle-Modell 184

Graves, Clare 164

Graves-Modell 164, 171

— 9 Stufen 172

Größe von Organisationen 147

Großorganisation 147

Gründer 194

Gruppendynamik 109

gruppendynamisches Training 109

H

Haier 153

Helfersyndrom 26

Hierarchie 143

Hofmann, Alexander 148

Holacracy 158

Hub 202

Human Synergistics 109

Hurst, Aaron 184

I

Ideen 62

Identifikation 144

Inkompetenz 102

— bewusste 102

— unbewusste 103

Insolvenz 194

Interview

— Alexander Hofmann, Bechtle AG 148

— Jacob Fatih, Crealize GmbH 198

Intrapreneurship 195, 197

Ironie 119

J

Jobfidence 109

Jonas, Hans 18

junge Mitarbeiter 77, 79

K

Kampfmotiv 107
Kant, Immanuel 123
Karma 186, 187, 188
kategorischer Imperativ 123
Kompetenz 71, 73
— bewusste 102
Komplexität 84
Konjunktiv 116, 118
Konsent 145
Konsentverfahren 145
konstruktive Kultur 170
Kontrolle 65
— Vor- und Nachteile 67
Kontrollkultur 66
Kontrollüberzeugung 49
— externe 50, 51
— Fragebogen 51
— interne 50, 51, 53
Kontrollwahn 53
Kreativität 62
kulturelle Prägung 50
Kulturveränderung 176
— 4 Schritte 177

L

Lab 202
Leadership 89, 189
Leadership ID 127
— 4 äußere Aspekte 134
— 7 innere Aspekte 128
— entwickeln 136
Leadership Identity 127
Leadership-Prinzipien 189
Learning Journey 204
Learning Journeys 203
Lebensmotive 129

Legitimation 133
Lernen
— 3 Ebenen 103
Lernreisen 203
Liebe 123
Lösungskultur 160
Lösungsorientierung 160
Loyalität 77

M

Macht 129
Machtlosigkeit 26, 56
Matrix for Development of Attitude 95, 96
Matrix for the Development of Attitude 92
MBTI 109
MDA 92, 95
MDA-Analyse 93
Meditation 113
Microlearning 110
Millennials 82
Mindfulness 111
Mindshine 110
Mission 132
Modell des psychologischen Empowerments 71
Motivation 63, 144
Motive 129
msg DAVID AG, Praxisbeispiel 146
Mut 106

N

Netzwerk 147
Netzwerkorganisation 147, 153
Neugierde 105
New Work 25, 82, 143
Niebuhr, Reinhold 54

O

- Ordnung 130
- Organizational Culture Inventory 164, 169
 - aggressive Kultur 170
 - konstruktive Kultur 170
 - passive Kultur 170

P

- Partnerinterview zur eigenen Führungsbiografie 128
- passive Grammatik 115
- passive Kultur 170
- Personal Mastery 111
- Persönlichkeitstest 107
- Pinchot, Gifford 195
- Power Potential Profile 109
- Privatleben 141
- Probleme 136
- ProfileXT 109
- Purpose 183, 185
 - Beispiele 191
 - in der Praxis 188

Q

- Quadrantenmodell 26, 55

R

- Rache 131
- Rachemotiv 107
- Reiss Motivation Profile 109, 129
- Reiss, Steven 129
- Reiz und Reaktion 30, 31, 32
- Ressourcen 133
- Revanche 131
- Risikoabwägung 62
- Risikokapital 194
- Robert Bosch GmbH 193
- Rollen 136

- Rotter, Julian B. 50
- Ruhe 131

S

- Sarkasmus 119
- Schein, Edgar 164
- Schermuly, Carsten C. 71
- Schuld 39, 40, 41
- Schuldgefühl 41
- Scrum 156
- Selbstakzeptanz 121
- Selbstaufopferung 26
- Selbstbeobachtung 122
- Selbstorganisation 156
- Selbstverantwortung 16
 - Bedeutung 16
 - Entstehung 17
 - steigern mit guten Fragen 63
 - steigern mit guten Geschichten 64
- Selbstverantwortungskultur 143
- Selbstwert 95
- Senge, Peter 111
- Sicherheit 83, 84
- Silicon Valley 193, 203
- Sinek, Simon 184
- Sinn 71, 74
- Solidarität 21, 22
- Sozialleben 130
- Sozialstaat 21
- Sozialsystem 23
- Soziokratie 145, 156
- Stabilität 84
- Stakeholder 134, 159
- Start-up 203
- Status 130
- Stepper, John 154
- Storytelling 62
- Strafe 51

Strobel, Sabine 128
Systemhaus 148

T

Teamklima 84
– Übung 85

U

Unabhängigkeit 95, 129
Unsicherheit 84
Unternehmenskultur 163, 197
– ändern 175
– Definition 164

V

Verantwortung 15
– Bedeutung 15
Verantwortungsethik 19, 20
Vergangenheitsorientierung 58
– negative 58
– positive 58
Vertrauen 64, 66, 67, 84, 105
– entstehen 66
– Vor- und Nachteile 67
Vier-Felder-Matrix 96
Visionär 157
Volatilität 84
Vorstellungskraft 62
VUKA 84

W

Wagemut 62
Weber, Max 20
Weichmacher 116
Werte 131, 188
Wertemodell von Clare Graves 164
W-Fragen 44
– vergangenheitsorientiert 44
– zukunftsorientiert 44
Who-Why-How-Trilogie 185
Williams, Bryce 154
Wirksamkeit 71, 74
Wirkung 132
WOL 153
– 5 Prinzipien 155
WOL Circle 154
WOL Guide 154
Working Out Loud 153
– 5 Prinzipien 155

Y

Yoga 113

Z

Zeitorientierung 57
Ziele 188
Zimbardo, Philip 58
Zufriedenheit 144
Zukunftsorientierung 60