

Auf dem Weg zu einer Verantwortungskultur im Unternehmen¹

Bernd Schmid und Arnold Messmer

Zusammenfassung

Verantwortung in der Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung und – auf organisationaler Ebene – als Verantwortungskultur – spielt in Zeiten gesteigerter Komplexität und Unüberschaubarkeit eine zentrale Rolle. Oft wird jedoch „Verantwortung“ im Unternehmen ganz einfach vorausgesetzt und daher nur zu selten bewusst auf die Sinnhaftigkeit deren Richtung und Ausmaß geprüft bzw. in eine bestimmte Richtung gefördert. Hier setzt der Artikel von Bernd Schmid und Arnold Messmer an: Er fördert die Auseinandersetzung mit einer als „passend“ erlebten Verantwortungskultur und liefert Ansatzpunkte für deren Erreichung.

Verantwortung zu übernehmen ist eigentlich ein natürliches Verhalten aller Menschen, unter der Voraussetzung, dass alles zusammenpasst. Wenn – wie in den aktuellen Veränderungsprozessen in Organisationen – gewohnte Ordnungen sich auflösen und sich neue herausbilden, ist es jedoch sinnvoll, davon auszugehen, dass Verantwortungen zunächst nicht mehr zueinander passen.

Verantwortung darf nicht nur bezogen auf die einzelnen Personen und ihre Funktionen betrachtet werden, sondern muss als komplementäres, aufeinander bezogenes Gesamtsystem verstanden und gestaltet werden. Wenn Verantwortungen in einem System nicht wahrgenommen werden, entstehen leicht sogenannte dysfunktionale Symbiosen. Es gilt im Unternehmen letztendlich die Fähigkeit zu entwickeln, durch geeignete Kommunikation angemessen zur Verantwortung einzuladen.

Die zunehmenden Anforderungen an die Ausrichtung und das Zusammenspiel von Prozessen erfordern heute eine wesentlich intensivere wechselseitige Abstimmung zwischen den handelnden Personen und der Organisation. Die Qualität dieses Zusammenwirkens kann

1) Dieser Beitrag ist eine Wiederveröffentlichung mit freundlicher Genehmigung der Autoren. Erstveröffentlichung: 2004: Bernd Schmid mit Arnold Messmer: Auf dem Weg zu einer Verantwortungskultur im Unternehmen. LO – Lernende Organisation. Zeitschrift für systemisches Management und Organisation Nr. 18, März/April 2004, S. 44-50. Dann im Buch: 2005: Bernd Schmid mit Arnold Messmer: Systemische Personal-, Organisations- und Kulturentwicklung – Konzepte und Perspektiven. EHP-Handbuch Systemische Professionalität und Beratung. Hrsg. von Bernd Schmid. Köln: Edition Humanistische Psychologie. Kap. 2, S. 48-63.

dabei immer weniger allein strukturell durch Zuständigkeiten definiert werden, sondern muss situativ immer wieder neu hergestellt werden. Die dafür notwendigen Klärungen können Verantwortungsdialo genannt werden und finden in einem Verantwortungssystem statt.

Der Verantwortungsdialo im Verantwortungssystem

Wir unterscheiden vier Dimensionen eines Verantwortungssystems (siehe Abbildung 1).



Abbildung 1: Vier Dimensionen eines Verantwortungssystems

Im Kern von „Ver-Antwort-ung“ steht der Begriff „Antwort“. Ver-antwort-en heißt, dass Personen bezogen auf ihre jeweiligen Funktionen

- **Antworten wollen:** Das ist eine Frage der **Werteorientierung**. Will jemand die mit einer Funktion verbundene Verantwortung wahrnehmen? Passt die Rolle und die damit verbundene Verantwortung zu seinem Wertempfinden, zu seinen zentralen Gestaltungsinteressen?
- **Antworten können:** Das ist eine Frage der Befähigung durch **Qualifikation**. Verfügt eine Person über passende Qualifikationen, um die erforderlichen Antworten geben zu können? Beherrscht sie die Funktion? Versteht sie den Kontext?

- **Antworten dürfen:** Dies ist eine Frage der Befähigung durch **Ausstattung**. Ist die Funktion mit für die erwarteten Antworten notwendigen Gestaltungsmitteln ausgestattet? Stehen den Verantwortlichen Befugnisse und erforderliche Ressourcen zur Verfügung? Sind sie durch Mächtige autorisiert und mit geeigneten Machtmitteln ausgestattet?
- **Antworten müssen:** Dies ist eine Frage der **Zuständigkeit**. Auf welche Fragen muss der Funktionsträger wem gegenüber Antwort geben? Sind ihm Antworten freigestellt? Bei welchen Mängeln wem gegenüber werden von wem Konsequenzen gezogen?

Antworten **wollen** und **können** ist mit der Person verbunden. Identität und Kernkompetenzen der Personen spielen hierbei eine entscheidende Rolle. Antworten **dürfen** und **müssen** beziehen sich hingegen eher auf die Organisation. Die Funktion als Teil der Konstruktion der Organisation (Kernprozesse, Rollen, Verantwortung) muss mit der erforderlichen Ausstattung verbunden sein und die Organisation muss das Ausfüllen der Zuständigkeit auch einfordern (Führung). Alle vier Verantwortungsdimensionen müssen aufeinander bezogen und abgestimmt werden.

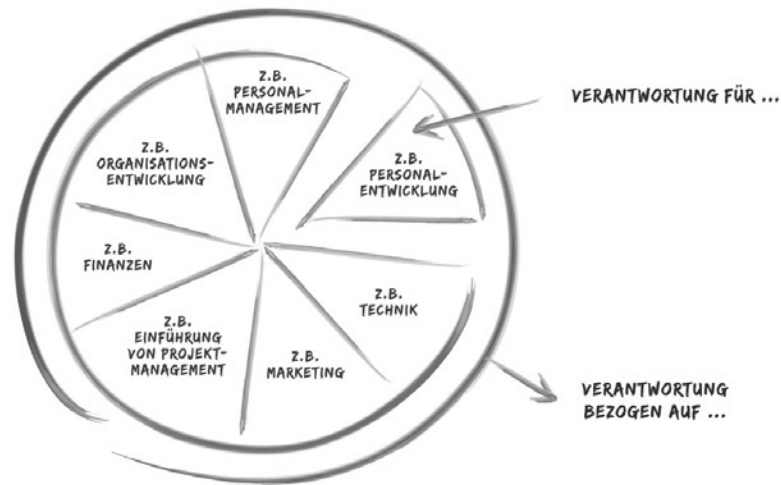
Mit der Darstellung der vier Dimensionen eines Verantwortungssystems und der Bedeutung der sorgfältigen Klärung und Abstimmung postulieren wir kein neues unrealistisches Idealbild. In Wirklichkeit werden wir es immer mit Situationen zu tun haben, in denen Verantwortung eines Funktionsträgers nicht in allen vier Dimensionen optimiert werden kann. So kann es durchaus möglich sein, dass jemandem ein Teil der erforderlichen Qualifikationen fehlt. Systemisch gesehen ist es nicht wichtig, dass alle Anforderungen 100%ig durch den Funktionsinhaber erfüllt werden, sondern dass in diesem Fall z. B. fehlende Qualifikationen anderswo im System aktiviert und sinnvoll im entsprechenden Verantwortungssystem integriert werden. Auch kann es vorkommen, dass ein Funktionsträger nicht mit der erforderlichen Autorisierung ausgestattet werden kann. Auch dann kann ein funktionierendes Verantwortungssystem gestaltet werden, indem der autorisierte Verantwortungsträger in relevante Prozesse eingebunden wird.

Verantwortung als komplementäres, aufeinander bezogenes Gesamtsystem

Die vorhergehenden Überlegungen machen deutlich, dass Verantwortung nicht nur bezogen auf die einzelnen Personen und ihre Funktionen betrachtet werden darf, sondern als komplementäres, aufeinander bezogenes Gesamtsystem verstanden und gestaltet werden muss. Nahtlose Prozesse erfordern ein System von sich ergänzenden und aufeinander bezogenen Verantwortungen.

Wir unterscheiden deshalb (siehe Abbildung 2) zwischen einer

- **Verantwortung für ...** (z. B. eine bestimmte Funktion mit entsprechenden Aufgaben und Leistungen). Diese Verantwortung impliziert auch formelle Zuständigkeiten, bei deren Vernachlässigung eine Person arbeitsrechtliche Probleme bekommen kann.
- **Verantwortung bezogen auf ...** ein bestimmtes Zusammenwirken mit (internen und externen) „Kunden“ und „Lieferanten“ in den Wertschöpfungs- und Führungsprozessen. Die „Verantwortung bezogen auf“ erfordert auch die Entwicklung und Pflege einer unternehmerischen Ethik und eine (Selbst-) Verpflichtung auf Komplementarität und Integrierbarkeit des eigenen Tuns.



Schmid 1998

Abbildung 2: Komplementäre Verantwortung in Organisationen

Ebenen von Verantwortung

Im Weiteren ist es sinnvoll, folgende zwei Ebenen von Verantwortung zu unterscheiden:

- **Verantwortung bezüglich der Aufgaben.** Ein Funktionsträger trägt Verantwortung für ein bestimmtes Set von Aufgaben, die es schlüssig wahrzunehmen gilt.

Beispiel: Bei seiner Einstellung übernimmt der Sicherheitsbeauftragte eines Chemieunternehmens die Verantwortung für die Sicherstellung der Funktionstüchtigkeit von 10 Sicherheitsstufen. Er hat bezüglich jeder Sicherheitsstufe bestimmte Verantwortungen (z. B. Qualitätssicherung für Notfallprozeduren).

- **Verantwortung bezüglich der Schlüssigkeit des Verantwortungssystems.** Ein Funktionsträger ist mitverantwortlich für die Konfiguration des gesamten Verantwortungssystems bezogen auf seine Funktion.

Beispiel: Im Laufe eines mehrjährigen Reorganisationsprozesses werden im Sicherheitskonzept des Unternehmens aus Kostengründen Sicherheitsstufen gestrichen. Dies muss Anlass sein, mit anderen im Unternehmen in einen Verantwortungsdialo einzutreten. Wenn der Sicherheitsverantwortliche seine Verantwortung nicht mehr wahrnehmen kann, ist es seine Pflicht, daraus Konsequenzen zu ziehen. Wenn er dies z. B. aus Existenzängsten nicht tut, gefährdet er sich und die Vitalität seines Unternehmens.

Symbiosen als wesentliche Störungen im Verantwortungssystem

Wenn Verantwortungen in einem System nicht wahrgenommen werden, entstehen leicht sogenannte dysfunktionale Symbiosen (Schiff et al., 1975). Während in der Natur auch Symbiosen als natürliche Zweckgemeinschaften bekannt sind, die für alle Beteiligten Nutzen stiften, schädigen dysfunktionale Symbiosen die eigenen Lebensinteressen und/oder das umgebende Lebensmilieu. Für die Beteiligten selbst stellen sie – meist unbewusst – ein scheinbar „gutes Geschäft“ dar, führen aber letztlich zu einer Beeinträchtigung von Gesundheit und Wohlbefinden. Zwischen sich und anderen bestehende dysfunktionale Symbiosen zu erkennen und damit sinnvoll umgehen zu können, ist daher ein zentraler Schritt in Richtung des Lebens einer als passend erlebten Verantwortungskultur.

Wir definieren symbiotische Beziehungen in zwei Dimensionen komplementär:

- Dysfunktionale symbiotische Beziehungen sind solche, in denen Verantwortung nicht wahrgenommen oder verschoben wird oder in denen das daraus entstehende Unbehagen verschoben wird.
- Dysfunktionale symbiotische Beziehungen sind daher solche, in denen Potenziale nicht aktiviert oder nicht entwickelt werden.

Entstehung und Funktion von Symbiosen

- 1. Nicht-Übernahme von Verantwortung:** Der Ausgangspunkt des symbiotischen Prozesses besteht darin, dass jemand (Person A) eine mit seiner Funktion verbundene Verantwortung aus irgendwelchen Gründen nicht wahrnimmt. Dadurch wird im System ein Unbehagen erzeugt.

Ein Beispiel: Die PE-Abteilung des Unternehmens, welches sich im Reorganisationsprozess befindet, müsste sich eigentlich angesichts neuer Anforderungen und knapper Ressourcen neu positionieren. Während der Vorgesetzte den wachsenden (aber noch ungerichteten) Druck von verschiedenen Seiten an die Mitarbeiter weitergibt, ohne sich grundlegenden strategischen Fragen zu stellen (was Teil seiner Führungsverantwortung ist), gerät das Team angesichts knapper werdender Ressourcen zunehmend in Konfliktsituationen und in Streit über die „richtige“ PE-Arbeit.

- 2. Verschiebung des Unbehagens:** Die Nichtübernahme von Verantwortung bewirkt im System eine Verschiebung des Unbehagens an eine andere Stelle. Eigentlich sollte der Verantwortliche (oder andere Beteiligte) das wachsende Unbehagen als Gelegenheit wahrnehmen, über (seine) Verantwortung (evtl. mit anderen) nachzudenken. Wenn diese Verantwortung nicht wahrgenommen wird, entsteht durch die Verschiebung des Unbehagens folgendes Phänomen:
- 3. Einladung in die Symbiose:** Andere beteiligte Personen lassen sich von der unbewussten „Einladung“ von A dazu „veranlassen“, selbst ihnen nicht angemessene Verantwortung zu übernehmen. Damit treten sie zusammen mit dem Verantwortlichen in die dysfunktionale Symbiose ein. Ein wirksamer Verantwortungsdialog wird vermieden, um Konfrontation zu vermeiden und/oder um eigene „Vorteile“ zu schützen.

Ein Beispiel: Ein Mitarbeiter aus der PE-Abteilung, der sich schon immer für mehr Zusammenarbeit ausgesprochen hat, nimmt das Unbehagen wahr und versucht verschiedene Formen des strategischen Dialogs anzuregen. Schließlich beauftragt der Vorgesetzte auf sein Drängen hin einen Berater damit, das Team in strategischen Fragen zu beraten. In einem 2-Tage-Workshop wird die Situation analysiert, erste Lösungsansätze entwickelt und es werden Arbeitsgruppen vereinbart. Da der Vorgesetzte dafür jedoch keine Beiträge leistet, insbesondere die Spielräume und Anforderungen der Organisationsumwelt nicht vertritt und verantwortet und auch danach wenig Interesse daran zeigt, sich und den Bereich umzusteuern, bleiben die Arbeitsgruppen weitgehend wirkungslos. Dabei wird auch wirksam, dass das weitere Team größtenteils nur wenig Interesse an Veränderungen hat, da ihnen wenig einsichtig ist, weshalb sie traditionelle Freiheits-

grade zugunsten gemeinsamer strategischer Absprachen aufgeben sollten. Vielleicht spielen die externen Berater letztlich auch noch mit, wenn sie immer wieder Aufträge abarbeiten, ohne dass sich an den entscheidenden Stellen etwas tut.

Wenn eine Person B Verantwortung übernimmt, die einer Person A zukommt und für die A vielleicht autorisiert oder verpflichtet ist, trägt B damit dazu bei, dass das System in seiner Dysfunktionalität aufrechterhalten und stabilisiert wird. Wenn jemand durch sein Verhalten (im Beispiel der Vorgesetzte) zur Symbiose einlädt, gibt es fast immer jemanden (im Beispiel der interne PE-Berater), der die „heiße Kartoffel“ aufnimmt, ohne die Passivität zu konfrontieren.

Hintergründe für symbiotische Prozesse

Folgende Zusammenhänge für die Entstehung und Aufrechterhaltung von Symbiosen können aufgezählt werden:

- Symbiosen entstehen oft einfach, weil jemandem sein Beitrag unklar ist oder seine bewährten Vorstellungen angesichts neuartiger Herausforderungen ihre Gültigkeit verloren haben.
- In der Frühphase werden positiv-kritische Gespräche verschleppt. In unserem Kulturkreis neigt man entweder dazu, sich gegenseitig aus Furcht vor emotionalen Verwicklungen unangemessen zu schonen oder („wenn das Fass voll ist“) übermäßig oder verletzend zu kritisieren.
- Gelegentlich ist in symbiotischen Prozessen auch Opportunismus im Spiel. Die Nicht-Übernahme von Verantwortung oder das Ertragen von Unbehagen ist oftmals mit symbiotischen Kompensationsgeschäften verbunden. Eigene Verantwortung wird auf Kosten von Unbehagen beim Gegenüber oder bei Dritten vernachlässigt. Gemeinsam werden weitere in die Verwaltung von Verantwortungsmängeln oder in das Ertragen der Folgen einbezogen.

Beispiel: „Ich (als dein Mitarbeiter) verlange von dir als Führungskraft nicht, dass du Prioritäten klar machst, rechtzeitig planst und Strategien mit deinen Vorgesetzten abstimmt, Dafür schaust du mir nicht auf die Finger, ob die Qualität meinen Kunden gegenüber stimmt, bzw. duldest, dass ich die fehlende Prioritätenklarheit als Ausrede benutze, wenn ich meine Arbeit nicht effektiv organisiere. Gemeinsam kümmern wir uns nicht um die Probleme, die für andere daraus erwachsen.“

- Symbiosen können auch hohem Engagement entspringen. Wenn z. B. Menschen durch Veränderungen überfordert sind und Lücken hinterlassen, sind oft andere da, die in naivem Engagement und Begeisterung solche Lücken unangemessen zu füllen versuchen. Ein Vorstandsassistent könnte z. B. versucht sein, gegenüber einem anderen Vorstand etwas durchzusetzen, weil sein eigener Chef den Konflikt mit dem Kollegen meidet. Dies kann gelingen und durchaus eine Lösung sein, wenn es gewollt ist und im Konfliktfall fair gehandhabt wird. Doch wird es dysfunktional, wenn der Vorstandsassistent einer falsch verstandenen Loyalität folgt, während der Vorstand die Größe der anstehenden Aufgabe nicht erkennt oder an untaugliche Lösungen, Qualifikationen und Zuständigkeiten glaubt. Die Zeche bezahlt dann im Konfliktfall meist der Assistent.
- Verknüpfung mit Dilemmata: Ein bei Dienstleistungsunternehmen häufiges Beispiel kann darin bestehen, dass der Unternehmer im Vorfeld Leistungen verkauft oder verspricht, die von den Leistenden konkret nicht oder so nicht erbracht werden können. Wenn dann der Unternehmer nicht neu in Kontraktklärungen gehen möchte, aber auch keine Verantwortung für die Unmöglichkeit des Gelingens übernehmen will, kann dies dilemmahafte Züge annehmen (Schmid und Messmer, 2004). Insbesondere dann, wenn Prozesse schon so weit und kostenträchtig vorangeschritten sind, dass aufrichtige Klärung die bisherigen Mängel aufdecken würde. Man will sich „durchstrampeln“, anstatt loszulassen und die Fehlinvestitionen abzuschreiben. Als Folge werden die Verluste immer größer und die Energie im System ist zunehmend damit gebunden, sich Verantwortung (i. S. v. Haftung) nicht zuschreiben lassen zu müssen.
- Taktische Verantwortungsvermeidung: Manchmal wird Verantwortungsunklarheit von Anfang an gefördert, um sich Hintertüren offen zu halten, anstatt frühzeitig einen Risiko- und Verantwortungsdialog auch bezüglich des Unabwägbaren zu führen. Angesichts der Undurchschaubarkeit von Prozessen kann auch von symbiotischem Verhalten gesprochen werden, wenn wir von anderen Sicherheit verlangen, wo keine gegeben ist, und wir gleichzeitig nicht entscheiden, was wir angesichts fehlender Sicherheit überhaupt verantworten können.

Diese „pointierten“ Bilder sollen niemandem böswilliges Fehlverhalten unterstellen. Symbiotische Verhaltensweisen sind angesichts wachsender, nicht bewältigter Komplexität nur allzu verständlich, aber eben schädlich und/oder entwicklungshemmend, weshalb einer Kultur des Verantwortungsdialoges eminente Bedeutung zukommt.

Formen von symbiotischen Einladungen

Wir unterscheiden vier Formen der Einladung zu dysfunktionalen Symbiosen. Es sind unterschiedliche Formen der Nicht-Übernahme einer Verantwortung, die alle die Wirkung haben, dass andere in unangemessene Verantwortungen gedrängt werden (siehe Abbildung 3).

Form	Wirkung
Nichts tun Durch das Nicht-Tun einer Person, die etwas tun sollte, werden andere dazu eingeladen, anstelle dieser Person Verantwortung zu übernehmen, die nicht die ihre ist.
Fehlverantwortung übernehmen Jemand empfindet das Unbehagen, dass er etwas tun sollte. Anstatt jedoch nachzufragen, was die Anforderungen an seine Verantwortung sein könnten, macht er sich Phantasien darüber und passt sich an diese Phantasien an. Durch sein engagiertes, aber unangemessenes Tun wird er andere dazu einladen, etwas als Beitrag zu akzeptieren, was sie gar nicht wollen, ihn damit aus der Verantwortung zu entlassen oder zusätzliche Energie aufzubringen, die Überverantwortung zu korrigieren.
Agitation Mit Agitation bezeichnen wir sogenannten „Aktivitätsrausch“, der sich jedoch nicht auf Aufgaben bezieht, die (im Moment) vordringlich wären. Agitierendes Verhalten lädt ein zum Mitagieren, zur Verschonung des Agitierenden vor zusätzlicher In-Verantwortungnahme. (Agitation können alle Formen operativer Hektik sein, z. B. auch sein operatives Geschäft zu machen und damit zu vermeiden, sich strategischen Fragen zu stellen; ein häufig in Krisensituationen zu beobachtendes Verhalten.)

Notstand erzeugen

„Man/ich kann nicht anders.“

Der Betroffene demonstriert, dass er absolut in Bedrängnis ist – und unfähig, der Verantwortung gerecht zu werden. Anstatt dies offen zu legen, erzeugt er bei sich selbst oder in seinem Umfeld einen Notstand, der Nichtverantwortung überdeckt. Durch die Notlage ...

... werden andere gezwungen, an seiner Stelle Verantwortung zu übernehmen.

Abbildung 3: Formen von symbiotischen Einladungen (Quelle: Schmid/Messmer)

Die Schaffung eines Verantwortungsdialogs

Angesichts der beschriebenen Zusammenhänge wird plausibel, dass Verantwortungsklärung einen komplexen Vorgang darstellt. Für die sorgfältige und wirksame Gestaltung der Verantwortungsbeziehungen in einem Verantwortungssystem ist ein Verantwortungsdialog erforderlich, welcher weniger als einzelner Akt, sondern als kontinuierlicher Prozess der Entwicklung einer Gesprächskultur rund um Verantwortung verstanden werden sollte.

Wir unterscheiden zwei Ausgangspunkte für den Verantwortungsdialog:

- Präventive Pflege des Verantwortungssystems
- Situative Korrektur von Verantwortungsstörungen durch Konfrontation

1. Präventive Pflege des Verantwortungssystems. Verantwortung zu übernehmen ist eigentlich ein natürliches Verhalten aller Menschen, unter der Voraussetzung, dass alles zusammenpasst. Wenn – wie in den aktuellen Veränderungsprozessen in Organisationen – gewohnte Ordnungen sich auflösen und sich neue herausbilden, ist es jedoch sinnvoll, davon auszugehen, dass Verantwortungen zunächst nicht mehr zueinander passen.

Präventive Pflege bedeutet dann beispielsweise:

- Schlüsselfiguren der Unternehmenskultur verpflichten sich und andere zu einem aktiven und engagierten Umgang mit Verantwortung bis hin zur Konfrontation. Fehler beim Lernen bezüglich Verantwortungskultur sind erlaubt. Lernen wird am besten durch vorbildhaftes Verhalten gefördert.

- Entsprechende „Routinen“ des Verantwortungsdialogs werden entwickelt und bei Veränderungen (Neueinstellungen, Prozessveränderungen, Beauftragungen etc.) aktiviert. Verantwortlichkeiten werden sorgfältig abgestimmt, sowohl bezogen auf die Schlüssigkeit des Verantwortungssystems in den vier Dimensionen als auch bezogen auf Komplementarität und Integrierbarkeit der Verantwortlichkeiten im Gesamtsystem.
- Beispielhafte Beraterische Interventionen können den Beteiligten helfen, die Verantwortungsdimension in Veränderungsprozessen zum Thema zu machen.
- In Workshops können sich Einzelne mit ihrem Verständnis von Verantwortungskultur sowie in Kompetenzen bezüglich Verantwortungsdialog auseinandersetzen. Dem Erlernen von Kommunikationsfiguren des Verantwortungsdialogs sowie rollen- und kontextgemäßen Konfrontationen symbiotischer Verhaltensweisen kommt hier besondere Bedeutung zu.

2. Situative Korrektur von Verantwortungsstörungen durch Konfrontation. Damit Verantwortungsstörungen und Symbiosen korrigiert werden können, müssen diese deutlich konfrontiert werden. Unter Konfrontation verstehen wir dabei keine Form des Kampfes, sondern ein von Interesse, Respekt und oft auch Mut getragenes Benennen von persönlichen Wahrnehmungen, um einen konstruktiven Umgang mit Unterschiedlichkeiten zu finden. Unterschiedliche Wirklichkeiten sollen einander gegenübergestellt und dabei wechselseitige Erwartungen und Verantwortungen herausgearbeitet werden, damit eine kraftvolle Gemeinschaft und ein effektives Zusammenspiel entstehen kann (siehe auch den Selbstcheck im Kasten).

Selbstcheck zur Klärung von Verantwortungsstörungen

1. *Anerkennen des Unbehagens:* Fühle ich mich klar und zuversichtlich bezüglich eines Vorhabens, einer Verabredung? Wenn nicht, wie und bei welchen Gelegenheiten zeigt sich Unbehagen? Wie kann ich es in Worte, in Bilder fassen?
2. *Verorten des Unbehagens:* Worin besteht das Unbehagen? Wohin gehört es? Hat es mit Verantwortungsstörungen zu tun? Welche funktionalen Änderungen würden es beseitigen?
3. *Verbindung mit Verantwortung herstellen:* Wer hat welche Verantwortung bezogen auf das, was Unbehagen erzeugt? Das Unbehagen muss in Verantwortungsdefinitionen umgewandelt werden. Um welche Dimensionen von Verantwortung geht es?

4. *Reflektieren der Beweggründe:* Was sind möglich Beweggründe für Verantwortungsvermeidung? Worüber sollte mit wem gesprochen werden?
5. *Selbsthilfestrategie definieren:* Notfalls müssen auch einseitige Maßnahmen zum Selbstschutz ergriffen werden, damit das Unbehagen nicht bei den Falschen hängen bleibt. Gibt es diese Möglichkeit? Zu welchem Preis?
6. *Die Übertragung von Unbehagen zu Verantwortlichen planen:* Dies klingt ein bisschen vermessen, insbesondere wenn die Verantwortlichen schwer erreichbar sind und viel mehr Macht haben. Dennoch ist es wichtig, zumindest Drehbücher für solche Inszenierungen schreiben zu können.

Die Arbeit an einer Verantwortungskultur

Es gilt im Unternehmen letztendlich die Fähigkeit zu entwickeln, durch geeignete Kommunikation angemessen zur Verantwortung einzuladen. Dabei kann es in vielen Fällen schon sehr hilfreich sein, einzufordern, dass ein unklarer Auftrag genau definiert wird, resp. bei Fehlverhalten eines Mitarbeiters nachzuprüfen, wie dieser seinen Auftrag verstanden hat. Wie Einladungen, in die Verantwortung zu gehen, wirkungsvoll gestaltet werden können, hängt einerseits von der Form der symbiotischen Einladung und andererseits von der Organisationsbeziehung zwischen den beteiligten Personen ab.

Je nach Organisationsbeziehung muss die Verantwortungsübernahme unterschiedlich inszeniert werden. Verantwortungsdialog ist oft kein herrschaftsfreier Diskurs, sondern findet auch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern statt. Hier ist dem Unterschied Rechnung zu tragen, dass der Vorgesetzte im Organisationsrahmen Definitionsrecht und -pflicht hat und seine Definitionen auch verantworten muss. Dann geht es nicht um eine gleichberechtigte Konkurrenz der Ideen, sondern um Lenkung und auch um den Schutz eines Mitarbeiters vor Folgen, für die er keine Verantwortung übernehmen kann und will. Dies beinhaltet natürlich wiederum das Recht des Vorgesetzten, einen Mitarbeiter aus der Verantwortung und eben auch aus der Funktion zu nehmen, wenn dieser sich seinen Verantwortungsvorstellungen nicht anschließen kann.

Letztlich gilt: Man kann auch in Sachen Verantwortungskultur nichts erzwingen. Jede Konfrontation sollte von den systemischen Haltungen der Bescheidenheit, der Würdigung anderer sowie der Ressourcen- und Lösungsorientierung getragen werden. Insbesondere für Berater ist es bedeutsam, sich in diesen Dimensionen gut wahrzunehmen. Berater neigen oft dazu, in „Retterpositionen“ zu gehen und damit Unbehagen, das bei ihren Klienten vorhan-

den ist, unbewusst zu ihrem eigenen zu machen. Die Wahrnehmung von Unbehagen im Beratungsprozess sollte deshalb immer als Indiz dafür geprüft werden, ob eigentlich klar ist, worum es gerade geht und in welcher Verantwortung Klient und Berater darauf bezogen stehen. Damit können unterschiedliche Formen der Verantwortungsvermeidung oder Fehlübernahme bei sich und anderen wahrgenommen werden und Rollen und Inszenierung im Sinne verantwortlichen Handelns gestaltet werden.

Manchmal leben auch Unbehagensträger und Verantwortliche in getrennten Welten (z. B. Treibhausgasproduzenten und Hochwasseropfer). Hier braucht es systemisches Bewusstsein und den Mut, für nicht Handlungsfähige einzutreten und in die Sphären derer, die in Verantwortung zu nehmen sind, Einfluss zu suchen. Und gelegentlich sind drastische Maßnahmen wie Kündigung, öffentliche Distanzierung, Klage auf Schadensersatz u. Ä. notwendig, um Maßstäben zur Durchsetzung zu verhelfen.

Literatur

- Schiff, J. L. et al. (1975). *Cathexis reader*. New York: Harper & Row.
 Schmid, B. (2003). *Systemische Professionalität und Transaktionsanalyse*. Bergisch Gladbach: EHP.
 Schmid, B., Messmer, A. (2004). *Phasen der Krisenentwicklung*. LO Lernende Organisation Nr. 17, Jänner/ Februar 2004.

Dr. phil. Bernd Schmid: *Er studierte Wirtschaftswissenschaften, Erziehungswissenschaft und Psychologie. Gründer (1984) und Leitfigur der heutigen isb GmbH in Wiesloch. Vorstand der von ihm ins Leben gerufenen Schmid Stiftung. Initiator und Mitgründer der Gesellschaft für Weiterbildung und Supervision (GWS, 1992) und des International Network for Organization Development and Coaching (INOC, 2014). Ehrenmitglied der Systemischen Gesellschaft, Mitgründer (2004) und Ehrenvorsitzender des Präsidiums des Deutschen Bundesverbandes Coaching (DBVC), Preisträger des Eric Berne Memorial Award 2007 der Internationalen TA-Gesellschaft (ITAA) und des Wissenschaftspreises 1988 der Europäischen TA-Gesellschaft (EATA). 2017 erhielt er den Life Achievement Award der Deutschen Gesellschaft für Transaktionsanalyse (DGTA). Zahlreiche seiner mehreren hundert Veröffentlichungen in Schrift, Wort und Bild stellt er im kostenfreien Wissensarchiv des isb einer breiten Öffentlichkeit zur Verfügung. Seine Essays zu persönlichen und professionellen Themen können kostenlos abonniert werden unter <https://www.isb-w.eu/de/das-isb/bernd-schmid.php>.*

Arnold Messmer: Nach der Ausbildung zum Primarschullehrer studierte er Psychologie. Langjährige Tätigkeit in einem schweizerischen Detailhandelskonzern (Marketing, Führungsentwicklung und -coaching). Zuletzt Aufbau eines internen Kompetenzzentrums „Mobilitätsprozesse“ für Konzeptentwicklung und -beratung betreffend personellen Maßnahmen in Reorganisationsprozessen. Weiterbildungslehrgänge in „Systemic Consulting“ und „Systemische Beratung im Bereich Humanressourcen“. 10 Jahre Master und Lehrtrainer des Instituts für Systemische Beratung Wiesloch. 10 Jahre Leitung einer großen Primarschule. Drei Jahre Stabsverantwortung für gemeinsame Strategieentwicklung aller Volksschulen (1.-11. Klasse) einer Kommune. Veröffentlichungen in den Themengebieten Organisations- und Kulturentwicklung.