



Karin Link

Leiterin des Instituts für Persönliche
Kompetenzentwicklung,
Fachhochschule Wiener Neustadt
karin.link@fhwn.ac.at



Ralph Sichler

Leiter des Instituts für Management
und Leadership Development,
Fachhochschule Wiener Neustadt
ralph.sichler@fhwn.ac.at

Responsible Leadership

Was „Verantwortung übernehmen“ im Führungskontext bedeuten kann

Globale wirtschaftliche Krisen, aber auch Skandale in und um wirtschaftliche Big Player wie Enron, Parmalat oder VW verstärken den Ruf nach verantwortungsvollerem Handeln in den Chefetagen. In der Managementliteratur mehren sich Ansätze, die ethisches und moralisches Handeln der Führenden in den Mittelpunkt rücken. Das ist aus unserer Perspektive heraus wichtig und richtig. Allerdings birgt das auch die Gefahr, jene Personenzentrierung wieder vermehrt zu fokussieren, die wir in der Führungsforschung hinter uns zu lassen versuchen. Kurz gefasst: Der Vorgesetzte als einsamer Entscheider, der Verantwortung übernimmt. Wir nähern uns in diesem Beitrag dem verantwortungsvollen Führen aus einer anderen Perspektive. Den Mittelpunkt unserer Analyse bildet der Verantwortungsbegriff selbst. Wie wir zeigen werden, kann Responsible Leadership damit als ein relationaler Ansatz konzipiert werden, bei dem verantwortungsvolles Führungshandeln im Kontext von Führungskraft, Mitarbeitenden, Organisation und Gesellschaft beleuchtet wird.

Warum wir den Begriff der Verantwortung in der Führungsdiskussion brauchen

Fragt man nach den Ursachen für die globalen wirtschaftlichen Krisen der vergangenen Jahrzehnte, so wird von einigen AutorInnen hervorgehoben, dass neben ökonomischen Einflüssen auch ein mangelhaftes moralisches Bewusstsein und fehlende Fähigkeiten zur ethischen Reflexion der eigenen Haltung bei etlichen EntscheidungsträgerInnen mit dazu beitragen haben.¹ Korrupte Praktiken und moralisch zumindest fragwürdiges Verhalten stellen immer wieder gängige Praxis vieler Top Manager dar. Als bekannte Beispiele seien genannt: Aubrey McClendon (ehemaliger Vorstand der American Energy Partners) und Rodrigo Rato (ehemaliger Vorstand der Caja Madrid und Bankia, war auch Direktor des IWF), die beide durch kriminelle Praktiken der Finanzierung des Unternehmens einschließlich ihres eigenen privaten Vermögens nicht nur Schlagzeilen gemacht haben, sondern sich auch vor Gericht verantworten muss-

ten; oder auch der letzte Chef der Investmentbank Lehman Brothers Richard Fuld, der einen sehr fragwürdigen Umgang mit den MitarbeiterInnen seines Unternehmens pflegte. Weitere Beispiele lassen sich leicht finden. Dies bedeutet, dass eine Ursache für die gewiss vielfältigen Probleme und Schräglagen, mit denen modernes Wirtschaften heute zu kämpfen hat, auch in der mangelnden Berücksichtigung von in der Gesellschaft verankerten moralisch-ethischen Grundlagen des menschlichen Zusammenlebens gesehen wird.

Aus diesem Grund wird seit geraumer Zeit vermehrt und vor allem in Management- und Leadership-Ansätzen auf die Verantwortung der Unternehmensführung für getroffene Entscheidungen hingewiesen.

„Führungskräfte tragen auch für die gesellschaftlichen und ökologischen Folgen ihres Tuns oder Unterlassens Verantwortung.“

Manche AutorInnen sehen in ethischen Fragestellungen sogar den Kern von Führung.² Gemeint ist damit nicht „nur“ die Verantwortung des Managements für den Erfolg des eigenen Unternehmens, sondern dass Führungskräfte auch

für die gesellschaftlichen und ökologischen Folgen ihres Tuns oder Unterlassens Verantwortung tragen.³ Sie haben darüber hinaus eine Sorgfaltspflicht für die Bedürfnisse der Belegschaft des Unternehmens. In diesem Zusammenhang hat sich in den letzten Jahrzehnten der Fokus der Führungsforschung verstärkt auf die sogenannte helle Seite (light side) und die ethisch-moralischen Aspekte der Führung gerichtet.⁴ Ansätze, die unter diesen Headlines diskutiert werden, sind etwa die authentische Führung, die ethische Führung oder das Servant Leadership.

Mit der nachvollziehbaren Hinwendung auf moralisch-ethische Merkmale der Führungsperson nimmt man allerdings einen entscheidenden Nachteil in Kauf. Ein wesentliches Merkmal dieser und verwandter Führungskonzepte ist, dass verstärkt die Persönlichkeit der Führungskraft mit ihren Eigenschaften (oder im beschriebenen Zusammenhang mit ihren Tugenden)⁵ in den Blick rückt. Dies stellt jedoch bei genauer Betrachtung einen Rückschritt in der Führungsforschung dar. Denn spätestens seit den situativen Ansätzen der Führung ist bekannt, dass der für Organisationen relevante Output nicht allein durch die Führungskräfte und deren Führungseigenschaften herbeigeführt wird. Vielmehr ist davon auszugehen, dass eine Reihe von unterschiedlichen Größen, die im weiteren und engeren Umfeld des oder der Vorgesetzten zu suchen sind (u. a. betrifft dies die Marktsituation, die Kultur eines Unternehmens, die Aufgaben im Verantwortungsbereich der Führungskraft, die Geführten selbst sowie die Interaktion zwischen Führenden und Geführten), zum Ergebnis beitragen. Führung wird heute vielfach als komplexes, relationales und deshalb auch multimodal zu konzipierendes Phänomen verstanden, das sich aus einer Kette von interaktiv verknüpften Situations- und Prozesseinflussgrößen zusammensetzt (vgl. das sogenannte Rahmenmodell der Führung nach Nerdinger).⁶

Responsible Leadership, so wie wir es verstehen, könnte dabei als Ansatz dazu beitragen der skizzierten Komplexität moderner Unternehmensführung Rechnung zu tragen und gleichzeitig die Personen- und Eigenschaftszentrierung hinter sich zu lassen. Dies vor allem dann, wenn man sich bei der Betrachtung moderner Führung mit ihren moralisch-ethischen Implikationen auf den *Begriff der Verantwortung* selbst stützt. Gegenstand der Analyse wäre dann die verantwortungsvolle Führung oder das Responsible Leadership, wie man im Anschluss an bereits dazu existierende internationale Literatur sagen könnte,⁷ und eben nicht, der bzw. die verantwortungsvoll Führende (also die Person). Durch den Bezug auf den Begriff der Verantwortung wird Führung zwingend als relationales Phänomen verstanden, weil auch Verantwortung einen relationalen Begriff darstellt. Responsible Leadership wirft durch den Bezug zum Begriff der Verantwortung Aspekte auf, die es in Zusammenhang mit verantwortungsvollem Handeln und dem im Diskurs entstehenden Begriff der Verantwortung zu diskutieren gilt. Denn eines kann man nicht leugnen: Verantwortung wird den Führungskräften zugeschrieben, die spannende Frage ist: von wem, wofür, in Bezug worauf und warum?

Verantwortung als soziales Zuschreibungs- und Interpretationskonstrukt

Aus Sicht der Sozialphilosophie wird Verantwortung als soziales Zuschreibungs- und Interpretationskonstrukt konzipiert.⁸ Dies beinhaltet die folgenden Bestandteile:

Der Diskurs der Verantwortung als Sprachspiel: Der Diskurs der Verantwortung, also der Begriff und die damit verbundene soziale Praxis der Zuschreibung und Übernahme von Verantwortung, stellt vor allem in der europäisch-abendländischen geistes- und kulturgeschichtlichen Tradition ein wesentliches Element des gemeinsamen Handelns der Menschen dar. Mit Wittgenstein gesprochen kann der Diskurs der Verantwortung als Sprachspiel mit verbindlichen Regeln verstanden werden, das sowohl das private als auch das öffentliche menschliche Interaktionsgeschehen nachhaltig prägt. Schon Kinder werden von Eltern und in der Schule in dieses Sprachspiel und seine Regeln eingeführt. Sie lernen etwa was es heißt, *Verantwortung für das eigene Tun zu tragen* und dass man sich *nicht einfach aus der Verantwortung stehlen kann*. Für das, was man getan hat, muss man auch *geradestehen*. Es ist aber insbesondere das Leben der Erwachsenen, das ohne die vielfältigen und oft auch komplexen Formen der Zuschreibung oder Übernahme von Verantwortung nicht vorstellbar ist. So trägt man beispielsweise Verantwortung für die Teilnahme am Straßenverkehr und für die Erziehung der eigenen Kinder ebenso wie für politische Überzeugungen und für die Ergebnisse des eigenen beruflichen Handelns.

Von der Pflicht zur Verantwortung: Innerhalb der Philosophie und Sozialwissenschaften weist der Begriff der Verantwortung eine relativ junge Geschichte auf. Noch bis in das Zeitalter der Aufklärung wird er kaum verwendet, meist ist stattdessen von der Pflicht (und ihrer Erfüllung), die man angesichts einer Aufgabe etwa im Staatsdienst übernommen hat, die Rede. Erst ab dem 19. Jahrhundert gewinnt der Begriff der Verantwortung an Bedeutung.⁹ Die schlichte Pflicht- und Schuldzuschreibung konnte der

zunehmenden Komplexität beruflicher und öffentlicher Handlungsabläufe nicht mehr Rechnung tragen. Der Begriff der Verantwortung erscheint daher als neues Lösungskonzept, das von vornherein relational und dialogisch angelegt ist. Wurde zuvor die Erfüllung oder Verletzung einer Pflicht einfachhin festgestellt, geht es nun bei der Übernahme von Verantwortung um das Eintreten in einen komplexen Diskurs, dessen Ausgang prinzipiell offen ist. War im Staatsdienst früherer Jahrhunderte ein sogenanntes Fehlverhalten meist noch relativ leicht auszumachen, stehen Führungskräfte heute größtenteils vor sehr komplexen Entscheidungen, wo die Beurteilung des Handelns als (auch moralisch) richtig oder falsch zu einer Frage der Gewichtung von relevanten Gründen wird.

Von der Aufgabe zur Rolle als Bezugspunkt: Während der Begriff der Pflicht noch sehr an die Übernahme und Wahrnehmung einer Aufgabe gebunden war, weist der Begriff der Verantwortung einen starken Bezug zum Konzept der Rolle auf. Sowohl mit der Übernahme von Verantwortung als auch mit der Wahrnehmung einer Rolle öffnet sich ein weitgehend freies soziales Feld mit mehreren Akteuren, welche unterschiedliche Ansprüche einbringen. Wer heute zum Beispiel die Elternrolle übernimmt, ist nicht nur mit einer Reihe von Pflichten konfrontiert, es eröffnen sich auch vielfältige Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten, die es vor anderen und vor sich selbst zu verantworten gilt, wie etwa die Art und Weise der Kindererziehung, Freizeitgestaltung, Schul- und Kindergartenwahl, etc. Mit der Wahrnehmung einer Rolle wird somit nicht nur die Verantwortung für das „Annehmen der Rolle“ (role taking) übernommen, sondern auch für deren Ausgestaltung (role making).

Der be-schreibende und der vor-schreibende Charakter des Verantwortungsbegriffs: Neben seiner Zuordnung zum Begriff der Rolle beinhaltet der Verantwortungsbegriff zwei sehr grundlegende Dimensionen des Weltzugangs: eine deskriptive (beschreibende) und eine präskriptive (vor-schreibende). Zum einen wird Verantwortung handelnden Personen im Rahmen ihrer wahrgenommenen kausalen Urheberchaft auferlegt, d.h. Verantwortung wird zugeschrieben, weil das eigene Handeln etwas in der Zukunft bewirkt oder in der Vergangenheit bewirkt hat. Zum anderen wird Verantwortung im Rahmen einer normativen Verpflichtung zugerechnet, d.h. Verantwortung wird zugeschrieben, weil die zu erwartenden oder bereits eingetretenen Folgen für gut oder für schlecht befunden, somit normativ evaluiert werden. Zusammengefasst bedeutet das: Wir verbinden mit der Attribution von Verantwortung immer auch normative Erwartungen.¹⁰ Wenn wir sagen, jemand ist für ein bestimmtes Geschehen verantwortlich, so meinen wir damit zum einen, dass das Handeln dieser Person die Ursache für ein bestimmtes Geschehen ist. Zum anderen wird das Handeln damit gleichzeitig bewertet, da die Zuschreibung auch die Idee beinhaltet, ob die Folgen des Getanen gut oder schlecht waren/sein werden, gut oder schlecht in Bezug auf gesellschaftliche Normen und Erwartungen. Damit stellt der Verantwortungsbegriff ein wichtiges Bindeglied zwischen Sein und Sollen dar.

Die relationale Struktur des Verantwortungsbegriffs: Im Alltag, so in der Politik, aber auch im Zusammenhang der Führung von Unternehmen oder Personal, ist oft die Rede

von der Übernahme von Verantwortung: „Ich habe die Verantwortung.“ Oder: „Du trägst die Verantwortung.“ Solche Sätze sind – wenn es sich nicht um verkürzte Redeweisen handelt – eigentlich bedeutungslos. Denn in ihnen wird nicht zum Ausdruck gebracht, wer wem gegenüber für was weswegen wovor und wofür Verantwortung trägt. Nur wenn diese Fragen in einer konkreten Verantwortungssituation geklärt sind, kann sinnvoll und auch nachvollziehbar von Verantwortung gesprochen werden (siehe Abb. 1).

Strukturelemente der Verantwortung			
Wer	Verantwortungssubjekt oder -träger	Jemand	ist
Wen/wem	Adressaten, Betroffene	gegenüber	jemandem
Was	Handlungen oder Unterlassungen	für	etwas
Wovor	Urteils- oder Sanktionsinstanz	vor	einer Instanz
Weswegen	präskriptives oder normatives Kriterium	in Bezug	auf ein Kriterium
Wofür	Folgen von Handlungen oder Unterlassungen	im Rahmen	eines entsprechenden Handlungsbereichs
		verantwortlich	

Abbildung 1: Die relationale Struktur des Verantwortungsbegriffs (nach Lenk 1992: 81-82)¹¹

Für Responsible Leadership (aber auch für alle anderen Situationen) bedeutet diese relationale Struktur des Verantwortungsbegriffs eine ganz praktische Handreichung, um eigene Verantwortungssituationen zu analysieren und zu reflektieren. Mit der Übernahme und Ausgestaltung von Rollen sind immer auch eigene und soziale Erwartungen verbunden. Die Beantwortung obiger Fragen kann zur Klärung dieser Erwartungshaltungen beitragen, wenngleich in vielen Fällen offen bleibt, zu welchen Antworten man dabei kommt.

Wichtig bleibt aber: Wer Verantwortung übernimmt oder zugeschrieben bekommt, von dem wird erwartet, dass er im Diskurs vor anderen (oder auch vor sich selbst) Rede und Antwort stehen kann.

Verantwortung als Fähigkeit, Rede und Antwort stehen zu können

Verantwortung wird von vielen, vielleicht den meisten AutorInnen aus dem Umkreis der Philosophie und Sozialwissenschaften als die Fähigkeit des Rede-und-Antwort-Stehens beschrieben.¹² Diese Fähigkeit wird handelnden Personen aus dem sozialen Umfeld zugeschrieben oder von ihnen erwartet. Im Zuge dessen werden explizit oder implizit Fragen an die handelnde Person gerichtet, welche die Gründe für das Handeln der verantwortlichen Person zu ermitteln suchen. Denn wer Verantwortung trägt oder übernimmt, sollte gute Gründe für das eigene Tun oder Unterlassen vorbringen können. Im besten Fall werden auf diese Weise die gestellten Fragen beantwortet und die handelnde Person wird so ihrer Verantwortung gerecht.

Handlung und Verantwortung sind zwei eng miteinander verbundene Begriffe.¹³ Nur für ein Tun, das man auch unterlassen hätte können, kann man zur Verantwortung gezogen werden. Genau dies unterstellen wir bei der Zuschreibung von Verantwortung. Und wir verstehen Personen als rational und im Prinzip frei handelnde Wesen, wenn sie als Träger von Verantwortung in Frage kommen. Dies schließt nicht aus, dass auf das menschliche Handeln immer auch vielfältige Einflussfaktoren einwirken. Doch mit der Übernahme von Verantwortung setzt sich das Individuum bewusst als diejenige Instanz, die für das eigene Handeln Rede und Antwort zu stehen bereit ist. Dieser Schritt setzt meist mit dem Eintritt in das (frühe) Erwachsenenalter ein und wird von Hannah Arendt¹⁴ als *zweite Geburt* apostrophiert. Dies betrifft sowohl die *prospektive* Daseinsverantwortung, bei der die durch Abwägung und begründete Entscheidungen verantwortete Lebensführung gemeint ist, als auch die *retrospektive* Daseinsverantwortung, bei der man sich zu der Person bekennt, die man ist und zu der man auch durch frühere strukturell übergreifende Entscheidungen geworden ist. Die Übernahme von Verantwortung bezieht sich damit zunächst einmal auf das eigene Dasein. Sie ist eine normative Stellungnahme zur eigenen Lebensführung. Angesprochen ist damit in erster Linie die Selbstverantwortung, die der oder die Einzelne im Hinblick auf die dimensionale zeitliche Struktur (Vergangenheit und Zukunft) übernimmt. Selbstverantwortung ist somit doppelte Daseinsverantwortung für eigene gewählte Lebensform.¹⁵

Konsequenzen aus der Analyse: Responsible Leadership als relationales Konstrukt

Bezieht man den hier ausgearbeiteten Begriff der Verantwortung auf das ebenfalls relational strukturierte Handlungsinterpretationskonstrukt Führung (Führung als Interaktionsprozess: eine Person oder ein Team bindet das Handeln anderer Personen an mindestens ein organisationsrelevantes Ziel), ergeben sich weitreichende Konsequenzen – vor allem im Hinblick auf moralisch-ethische Fragestellungen im Zusammenhang mit Führung.

- *Verantwortung ist ein soziales Interpretations- und Zuschreibungskonstrukt.* Dies macht sich gerade auch im Führungskontext bemerkbar. Wer Verantwortung in welcher Weise trägt oder zugeschrieben bekommt, wird je nach Sichtweise und Position innerhalb oder außerhalb der Organisation möglicherweise unterschiedlich beantwortet. Die Antworten auf diese Fragen sind Gegenstand von Aushandlungsprozessen, in die sich die Führungskräfte, aber ebenso die Mitarbeitenden einbringen. Vor allem nächsthöhere Führungsebenen, bis hin zur Geschäftsführung haben hier aufgrund ihrer Definitionsmacht große Relevanz. Zusätzlich können auch Stakeholder etwa als Teil der gesellschaftlichen Öffentlichkeit (Medien, Politik, Rechtsprechung) bei der Frage der Interpretation und Zuschreibung von Verantwortung bei Führungskräften ein gewichtiges Wort mitreden. Dies haben gerade Skandale bei Unternehmen in den letzten Jahrzehnten eindrucksvoll gezeigt (vgl. die 1995 geführte öffentliche Auseinandersetzung um die Entsorgung der Brent Spar und Folgen für die Shell AG).

- *Führungskräfte tragen Verantwortung auch im Sinne des beschriebenen Spannungsfelds zwischen Sein und Sollen.* Sie übernehmen Verantwortung (oder werden zur Verantwortung gezogen) für das, was mit ihrem Handeln in der Vergangenheit oder in der Zukunft (wenigstens teilweise) einen ursächlichen Zusammenhang aufweist. Diese Ursache-Wirkungsbeziehung ist allerdings alles andere als von vornherein klar. Denn was als Ursache welcher Folgen zählt, ist eigentlich das Ergebnis aus dem Diskurs der beteiligten Akteure: Worauf einigt man sich bei Interpretation der sogenannten Fakten, welche Argumente setzen sich durch, was sind die Bezugspunkte für die Frage nach der Verantwortung? Wem gegenüber ist man wofür verantwortlich und warum? Dies trifft auch für die normative Dimension zu. Führungskräfte stehen Rede und Antwort für ihr Tun und Lassen auch dahingehend, ob es als richtig oder falsch in einem moralisch-ethischen Sinn zu beurteilen ist. Und auch diese Entscheidung hängt von Machtverhältnissen bzw. dem Ergebnis des argumentativen Widerstreits zwischen den eingebundenen Personen innerhalb und außerhalb des Unternehmens ab. So ist es beispielsweise meist eine offene Frage, ob die Auslagerung von Produktionsteilen eines Unternehmens ins Ausland eine richtige Entscheidung darstellt oder nicht. Vieles wird davon abhängen, ob dieser Schritt fair umgesetzt wird und ob er mit Entwicklungschancen der Bevölkerung in diesem Land einhergeht. Gleichzeitig wird die Bewertung der Fairness und der Entwicklungsmöglichkeiten stark von der Perspektive der jeweiligen Diskurspartner abhängen und Verantwortliche des Unternehmens werden möglicherweise zu einer anderen Einschätzung kommen als Kinderinitiativen zur Entwicklungszusammenarbeit oder die öffentliche Meinung.
- *Wer Führung ausübt und damit eine Führungsrolle wahrnimmt, dem wird auch Verantwortung übertragen.* Beide Aspekte der Rollenübernahme und -gestaltung sind dabei von Bedeutung. Durch die Zuweisung der Führungsfunktion wird Rollenübernahme (role taking) praktiziert, je nach Struktur und Kultur des Unternehmens haben Führungskräfte jedoch auch erheblichen Spielraum bei der Ausgestaltung ihrer Rolle (role making). Insbesondere dafür besitzt der Verantwortungsdiskurs hohe Relevanz: wo es Spielraum für Entscheidungen gibt, stellt sich auch in höherem Maß das Problem der Übernahme von *Verantwortung*. Dort wo die Wahrnehmung der Führungsrolle vor allem mit der Übernahme von vordefinierten *Pflichten* einhergeht, stellt sich die Frage der Verantwortung nur eingeschränkt und meist nur in der Weise, ob der Pflicht Genüge getan wurde oder nicht. Der weitergehenden Frage, ob verantwortliches Führungshandeln nicht gerade auch darin bestehen kann, zu hinterfragen, ob in jedem Fall vorgegebene Pflichten zu erfüllen sind, wird dann unter Verweis auf die Pflichterfüllung und den damit verbundenen Gehorsam leider oft ausgewichen. Das Paradebeispiel aus dem Bereich der Politik stellt der von Hannah Arendt dokumentierte Eichmann-Prozess dar.¹⁶ Adolf Eichmann rechtfertigte sein Handeln in Auschwitz mit der Erfüllung seiner dort ihm übertragenen Pflichten. Auch Führungskräfte reden sich manchmal darauf aus, nur dem Auftrag der Geschäftsführung nachgekommen zu sein, ohne weitere Konsequenzen ihres Handelns zu beachten. Manchmal werden sie auch bewusst nicht wahrgenommen.

- Die *Komplexität und der Diskurscharakter des Verantwortungsbegriffs* zeigt sich auch an dessen relationaler Struktur im Führungskontext (siehe Abb. 2). Das Subjekt der Verantwortung ist meist eine Führungskraft, es kann aber auch ein Team (z. B. ein gleichberechtigtes Management Board) oder ein ganzes Unternehmen sein (etwa in seiner korporativen Haftung gegenüber der Gesellschaft). Adressaten oder Betroffene können u. a. die Organisation, die Mitarbeitenden, die Kundinnen und Kunden sowie weitere Stakeholder sein. Instanzen, die über die Verantwortung in der Führung urteilen und gegebenenfalls auch Sanktionen aussprechen, können andere Personen (etwa die nächsthöhere Führungskraft), Gerichte (bei Straf- oder Zivilprozesssachen, welche die Führungskraft zu verantworten hat) oder die gesellschaftliche Öffentlichkeit sein (eine mögliche Sanktion wäre eine einen Skandal aufdeckende Berichterstattung in den Medien). Es gibt auch innere Instanzen, die eine große Rolle spielen (können). Von besonderer Bedeutung sind das Gewissen und bei religiösen Menschen Gott. Mögliche Sanktionen sind das schlechte Gewissen oder die Strafe Gottes. Die normativen Kriterien, nach denen das Handeln der Führungskräfte moralisch-ethisch beurteilt wird, können der (ethische) Verhaltenskodex des Unternehmens, anerkannte gesellschaftliche Normen und Werte sowie Gesetze sein. Diese Beispiele für die Bestimmungstücke des Verantwortungsbegriffs im Führungskontext sind nahezu beliebig miteinander kombinierbar, was sehr eindrücklich die Komplexität und den unaufhebbar relationalen Charakter von Führungsverantwortung unterstreicht.

Bezugspunkte für die Bewertung				
Verantwortungsträger	Individuum	Korporation	Gesellschaft	
Urteilsinstanz	andere Personen	Gericht	Gewissen	Gott
Kriterium	moralische Regeln	Gesetze	gesellschaftliche Werte	

Abbildung 2: Bezugspunkte für die Bewertung (nach Ropohl 1994: 109-120)¹⁷

Konsequenzen aus der Analyse: Responsible Leadership – vier Dimensionen der Verantwortung

Jede Führungsrolle ist mit Verantwortung assoziiert. Mit der Übernahme dieser Rolle entscheidet sich die Führungskraft – explizit oder implizit – auch dafür, diese Verantwortung zu übernehmen. Wie gut diese Verantwortungsübernahme gelingt, hängt von der konkreten Ausgestaltung dieser Führungsrolle ab. Responsible Leadership bedeutet daher in einem ersten Schritt (und danach immer wieder) sich der Frage der Verantwortung im Führungskontext zu stellen und für sich und vor anderen jene Fragen zu beantworten, die in den Dimensionen des Verantwortungsbegriffs angelegt sind. Nämlich: „Wem gegenüber bin ich für mein Denken und Handeln in Bezug worauf im Rahmen meiner Führungsrolle verantwortlich?“ Die signifikanten Bezugspunkte für die Analyse und Bewertung der Verantwortung in der eigenen Führungssituation sind die

Relata des Verantwortungsbegriffs (siehe oben). Sie dienen der Klarheit im Hinblick auf die jeweils wahrgenommene Führungsverantwortung und beugen der Verneblung vor, die man im Diskurs der Verantwortung (etwa als taktisches Manöver) häufig antrifft. Diese Klarheit ist notwendig, um im Zweifelsfall jenen (inklusive uns selbst) gegenüber gut fundiert Rede und Antwort stehen zu können, die unser Denken und Handeln aufgrund eingetretener bzw. antizipierter Folgen wahrnehmen und bewerten und unter Umständen auch in Frage stellen.

Vor dem Hintergrund möglicher Adressaten bei der Übernahme von Führungsverantwortung bedeutet Responsible Leadership, Verantwortung im Hinblick auf vier zentrale Bezugsgrößen zu haben und diese mit der Führungsrolle auch zu wahrzunehmen (siehe Abbildung 3):

- (1) *Selbstverantwortung*: Führungskräfte tragen Verantwortung für sich selbst. Diese beinhaltet neben der Selbstfürsorge etwa im Hinblick auf die eigene Gesundheit und die Weiterentwicklung eigener Kompetenzen auch die in die Selbstverpflichtung mündende prinzipielle Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme. Wer eine Führungsrolle übernimmt, ist aufgerufen, *retrospektiv* und *prospektiv* (rückblickend und vorausschauend) der mit dieser Position verbundenen Verantwortung gerecht zu werden. Die betreffende Person muss unter Umständen die Folgen von Fehlern der Vergangenheit auf sich nehmen und sie wird für ihre eigenen Handlungen und deren Folgen in der Zukunft geradestehen müssen. Diese Verantwortung in Bezug auf die eigene Person ist zentral, da sie den Schlüssel dafür bildet, ob und wie Verantwortung in den anderen Bereichen übernommen wird.
- (2) *Fachliche Verantwortung*: Sie entspricht im Kern der Verantwortung gegenüber der Organisation, aber auch gegenüber der eigenen Profession (etwa als Arzt oder Wissenschaftlerin). Führungskräfte werden aus gutem Grund in Organisationen angestellt. Organisationen erwarten von ihnen, dass sie für die Erreichung übergeordneter Ziele (Organisationszweck, Unternehmenserfolg, Aufgabenerfüllung, ...) Verantwortung übernehmen und diesen Zielvorgaben entsprechend handeln.
- (3) *Soziale Verantwortung*: Führungskräfte haben auch jenen Personen gegenüber, mit denen sie zusammenarbeiten, Verantwortung. Dies betrifft in erster Linie die Mitarbeitenden der eigenen Abteilung, für die die explizite Fürsorgepflicht auch gesetzlich verankert ist. Weiter gefasst betrifft die soziale Verantwortung aber generell all jene Personen, die als Ko-Akteure von Entscheidungen der Führungskraft mit betroffen sind oder betroffen sein könnten (z. B. die Teammitglieder eines Joint Venture Projekts).
- (4) *Gesellschaftliche Verantwortung*: Die faktischen und normativen Auswirkungen des Führungshandelns sind nicht auf die Organisation und deren Mitarbeitende beschränkt. Im Gegenteil, all jene Entscheidungen, die Führungskräfte im Rahmen ihrer Arbeitstätigkeit treffen, haben – mehr oder weniger sichtbare – Auswirkungen

auf organisationale Stakeholder und im Endeffekt auf die Gesellschaft als Ganze. Mit der gesellschaftlichen Verantwortung von Vorgesetzten wird im Grunde auf jene Dimension verwiesen, die in der unternehmens- und wirtschaftsethischen Diskussion Corporate Social Responsibility (CSR) genannt wird. Doch im Unterschied zu Ansätzen, welche gesellschaftliche Verantwortung in erster Linie dem Marktprinzip unterordnen, begreift die gesellschaftliche Verantwortung im Rahmen von Responsible Leadership die Art und Weise des eigenen unternehmerischen Handelns selbst immer auch als unhintergebar wirtschaftsethische Herausforderung.¹⁸

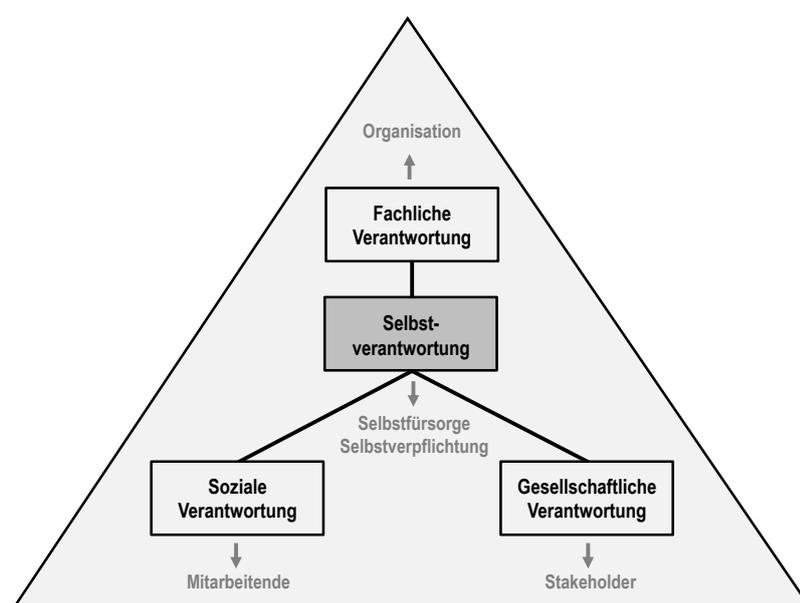


Abbildung 3: Responsible Leadership – vier Dimensionen der Verantwortung

Die vier beschriebenen Dimensionen stehen nicht losgelöst nebeneinander, sondern zeichnen sich vielmehr durch wechselseitige Abhängigkeiten und Interdependenzen aus. Und zum Diskurscharakter des Responsible Leadership gehört, dass Antworten auf zentrale Fragen nicht immer eindeutig ausfallen werden. Zu unterschiedlich, ja paradox sind häufig die Erwartungen, die an Führungskräfte herangetragen werden. Nichtsdestotrotz ist es gerade die bewusste und reflektierte Auseinandersetzung mit der eigenen Führungsrolle und der damit einhergehenden Verantwortung, die einem als Führungskraft helfen kann, Entscheidungen fundiert und nach bestem Wissen und Gewissen treffen zu können – und gegebenenfalls verantwortungsbewusst für die eigenen Überzeugungen einzutreten und Rede und Antwort zu stehen, auch wenn diese im Widerspruch zu anderen Erwartungen stehen. Genau dies wird heute und in der Zukunft von Führungskräften auch erwartet.

Literatur

- ¹ Conrad, C.A. 2010: Moral und Wirtschaftskrisen. Enron, Subprime & Co. Hamburg: disserta. Reisenauer, T.M. 2011: Moralische Unternehmensführung. Ethische Analyse der Weltwirtschaftskrise. Hamburg: Diplomatica.
- ² Ciulla, J.B. 2006: Ethics: the heart of leadership. In Maak, T. & Pless, N.M. (Hrsg): Responsible Leadership. New York:Routledge.
- ³ Pless, N.M. & Maak, T. 2011: Responsible Leadership: Pathways to the Future. Journal of Business Ethics, 98, 3-13.
- ⁴ Nerdinger, F. W.; Blickle, G. & Schaper, N. 2014: Arbeits- und Organisationspsychologie. Berlin: Springer. Weibler, J. 2016: Personalführung. München: Vahlen (3., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage).
- ⁵ Riggio, R. E.; Zhu, W.; Reina, C. & Maroosis, J.A. 2010: Virtue-based Measurement of Ethical Leadership: The Leadership Virtues Questionnaire. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 62 (4), 235-250. Cameron, K.S. 2011: Responsible Leadership as Virtuous Leadership. Journal of Business Ethics, 98, 25-35.
- ⁶ Nerdinger, F.W., Blickle, G. & Schaper, N. 2014: Arbeits- und Organisationspsychologie. Berlin: Springer.
- ⁷ Pless, N.M., & Maak, T. 2008: Responsible Leadership: Verantwortliche Führung im Kontext einer globalen Stakeholder-Gesellschaft. Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 9(2), 222-243. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-353704>
- ⁸ Lenk, H. 2015: Human-soziale Verantwortung. Zur Sozialphilosophie der Verantwortlichkeiten. Bochum: projekt Verlag.
- ⁹ Sombetzki, J. 2014: Verantwortung als Begriff, Fähigkeit, Aufgabe. Eine Drei-Ebenen-Analyse. Wiesbaden: Springer VS.
- ¹⁰ Nida-Rümelin, J. 2011: Verantwortung. Stuttgart: Reclam.
- ¹¹ Lenk, H. 1992. Zwischen Wissenschaft und Ethik. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- ¹² Sombetzki, J. 2014: Verantwortung als Begriff, Fähigkeit, Aufgabe. Eine Drei-Ebenen-Analyse. Wiesbaden: Springer VS. Werner, M. H. 2006. Verantwortung. In M. Düwell, C. Hübenenthal & M. H. Werner (Hrsg.), Handbuch Ethik (S.541-548). Stuttgart: Metzler (2., überarbeitete und erweiterte Auflage).
- ¹³ Nida-Rümelin, J. 2011: Verantwortung. Stuttgart: Reclam.
- ¹⁴ Arendt, H. 2008. Vita Activa oder Vom tätigen Leben. München: Piper (7. Auflage).
- ¹⁵ Sombetzki, J. 2014: Verantwortung als Begriff, Fähigkeit, Aufgabe. Eine Drei-Ebenen-Analyse. Wiesbaden: Springer VS.
- ¹⁶ Arendt, H. 1986: Eichmann in Jerusalem. Ein Bericht von der Banalität des Bösen. München: Piper.
- ¹⁷ Ropohl, G. 1994. Das Risiko im Prinzip Verantwortung. Ethik und Sozialwissenschaften, 5, 109-120.
- ¹⁸ Ulrich, P. 2005: Zivilisierte Marktwirtschaft. Eine wirtschaftsethische Orientierung. Herder Taschenbuch, 2.Ed.

Information zu den AutorInnen

Dr.ⁱⁿ Karin Link ist Leiterin des Instituts für Persönliche Kompetenzentwicklung an der FH Wiener Neustadt. Ihre zentralen Themen in Forschung und Lehre sind Leadership, Paradoxien und persönliche Kompetenzentwicklung. Ihre aktuellen Forschungsarbeiten befassen sich insbesondere mit Verantwortung und Sinnorientierung in der Führung sowie Komplexitäts- und Veränderungsmanagement im wirtschaftlichen und im Hochschulkontext.

Univ.-Doz. Dipl.-Psych. Dr. Ralph Sichler ist Leiter des Instituts für Management und Leadership Development an der FH Wiener Neustadt. Seine Schwerpunkte in Lehre und Forschung sind psychologische Personaldiagnostik, Autonomie in der Arbeitswelt, ethische Fragen des Leadership und philosophische Grundlagen der Sozial- und Kulturwissenschaften.