

Herbert Salzmann

Führung zwischen Freiheit und Verantwortung

„Freiheit bedeutet Verantwortlichkeit; das ist der Grund, weshalb die meisten Menschen sich vor ihr fürchten.“ George Bernard Shaw

Wir erfahren alle am eigenen Leibe, wie wir uns fühlen, wenn wir gerne und aus freien Stücken handeln. Das, und zunächst nichts anderes sei mit dem Wort Freiheit bezeichnet. Ob es eine Willensfreiheit im philosophischen Sinne geben kann, beschäftigt mich hier weiter nicht. Denn ich sehe bei mir selbst und bei anderen Menschen, dass ein Handeln, das die innere Zustimmung hat, leichter von der Hand geht, kräftiger ist und zu besseren Ergebnissen führt, als das mühsame Handeln gegen den eigenen Willen. Dieses freie Handeln ist nicht immer leicht und nicht immer angenehm, aber letztlich ist es jenes, das mich zufrieden macht, eben weil es mit innerer Zustimmung erfolgt.

Ganz anders verhält es sich dort, wo Menschen ohne innere Zustimmung oder gegen ihre Überzeugungen handeln müssen, beim Handeln aus Gehorsam. Ob wir nun gehorsam sind gegenüber einem anderen Menschen oder gegenüber Regeln, die wir nicht mit unserer Vernunft geprüft haben, das gehorsame Handeln ist immer freudloser und schwächer als das freie Handeln.

Das freie Handeln darf jedoch nicht verwechselt werden mit Mutwilligkeit, bei welcher ich richtungslos meinen egoistischen Impulsen folge. Freiheit meint, dass ich es richtig finde so zu handeln, auch wenn meine Bequemlichkeit vielleicht zu einem anderen Handeln neigte. Das Wesen der Freiheit scheint sogar innig mit Notwendigkeiten verknüpft, wie auch Goethe seinen Wilhelm Meister erkennen lässt: „Als aber der Zirkel durchlaufen war, sah ich, dass das unschätzbare Glück der Freiheit nicht darin besteht, dass man alles tut, was man tun mag und wozu uns die Umstände einladen, sondern dass man das, ohne Hindernis und Rückhalt, auf dem geraden Wege tun kann, was man für Recht und schicklich hält.“

Die Burmesische Demokratin Aung San Su Kyi, Nelson Mandela, oder der verstorbene Vaclav Havel, die alle drei aus politischen Motiven lange Jahre eingesperrt waren, fühlten sich auch in der Gefangenschaft zumindest innerlich noch frei, weil sie sich ihre Gedanken nie diktieren ließen. Viktor Frankl spricht von einer vordefinierten Stellung in der Welt, zu der wir immer in verschiedener Weise unsere Einstellung wählen können. Dieser Rest an Wahlfreiheit habe ihm selbst im KZ die Würde gerettet. Die Würde spielt in diesem Zusammenhang eine zentrale Rolle. Soweit ich Immanuel Kant verstehen konnte, meint er damit die Fähigkeit und Möglichkeit des Menschen, dem eigenen Dasein eine Richtung zu geben.

Die heroischen Taten finden wir am oberen Ende der Freiheitsskala, am unteren Ende finden wir uns selbst mit ganz kleinen alltäglichen Handlungen. Die freie Stellungnahme nach Maßgabe innerer Zustimmung findet zum Beispiel beim Kochen statt, wenn wir die Suppe nach eigenem Geschmack würzen und nicht nach Mengenangaben aus dem Kochbuch. Wer nach dem Kochbuch kocht, handelt aus Gehorsam, wer sich von der Suppe selbst sagen lässt, was diese braucht, handelt frei.

Es liegt auf der Hand, dass jegliche Arbeit in diesem genannten Sinne verbessert werden kann, indem wir dafür sorgen, dass Menschen frei handeln sollen und dürfen. Gehorsame Mitarbeiter sind nicht gleich effektiv und innovativ wie Mitarbeiter, die aus innerem Antrieb handeln.

Karl Popper sah in der modernen westlichen Demokratie, wenn vielleicht auch keine gute, so doch immer noch die beste Gesellschaftsform, die von der Menschheit bisher hervorgebracht wurde. Im Kern dieser offenen Gesellschaft steht das Recht auf freie Meinungsäußerung. Jeder Mensch soll seine Ideen frei äußern können und sie einem kritischen Diskurs aussetzen. So sind die besten Erkenntnisse und Entscheidungen möglich und so ist unser ganzer Fortschritt und Wohlstand entstanden, aus dem offenen kritischen Diskurs frei denkender Menschen. Und wie steht es um unsere Organisationen?

Eine Führung, die der Freiheit gerecht werden will, so Peter Drucker, verständigt sich mit verantwortlichen Mitarbeitern, sodass sie von gemeinsamen Zielen und Werten geleitet werden, anstatt von Vorgesetzten. („Die Praxis des Management“, 1954) Der revolutionäre Kern dieser Botschaft aus dem Jahre 1954 bleibt heute oft noch unerkannt. Stattdessen werden Mitarbeitern jährliche Gewinn- oder Umsatzziele diktiert, verbunden mit Bonuszahlungen. Statt auf Freiheit und intrinsische Motivation zu setzen, werden Menschen „dressiert“. Welches Menschenbild steckt hinter solchen Grundhaltungen?

Eine weltweite Studie von Gallup hat ergeben, dass 23% der Arbeitnehmer in Österreich sich freiwillig für die Ziele ihrer Organisation einsetzen. Zwei Drittel machen Dienst nach Vorschrift und jeder fünfte hat innerlich gekündigt. (23/66/21). Dabei sind das noch gute Werte, denn in Deutschland sind nur 13% wirklich engagiert, in China übrigens nur 2%. (Gallup Engagement Index 2010). Laut diesen Daten handelt also nur jeder 4. (in Ö) bis 7. (in D) Mensch in Organisationen aus freiem inneren Antrieb.

Wir fürchten wohl die Freiheit der Mitarbeiter, weil wir glauben, dadurch die Kontrolle über die Organisation zu verlieren. Und das mit Recht, weil es noch weit Schlimmeres gibt als das gehorsame Handeln. Nämlich das verantwortungslose, egoistische Handeln, das nur auf den eigenen Vorteil und Lustgewinn gerichtet ist. Es wäre naiv zu meinen, alle Mitarbeiter würden verantwortungsbewusst handeln, wenn man sie in Freiheit setzt. Es gibt wahrscheinlich in jedem Betrieb Mitarbeiter, die diese Freiheit missbrauchen würden, genauso wie es diese unter den Führenden und Mächtigen gibt.

Damit möchte ich zu einem zentralen Punkt kommen. Wer Freiheit will, muss für Verantwortung sorgen. Freiheit ohne Verantwortung führt zu Willkür und Machtmissbrauch, oder, wie

Albert Camus es formuliert: „Die Freiheit besteht in erster Linie nicht aus Privilegien, sondern aus Pflichten.“

Was aber ist Verantwortung? Verantwortung ist ein Prozess, der Prozess des Rede-und-Antwort-Stehens für das, was man in Freiheit entschieden hat. War es gut, wird die verliehene Macht und der Freiheitsraum bestätigt, war es schlecht, so muss der oder die Betreffende die Konsequenzen ziehen. Verantwortlich ist man immer auch gegenüber jemand. Diesen jemand muss es für jede gesellschaftliche und berufliche Funktion geben, auch für den freiesten Menschen. Deshalb sollte sich immer auch die oberste Führung in einer Organisation fragen, wem gegenüber bin ich verantwortlich? Und wie und wann findet der Prozess des Verantwortens statt? Oft gibt es darauf keine schnelle Antwort, es empfiehlt sich aber, eine solche zu suchen.

Praktisch hieße das für eine Führungskraft, z.B. eine Bereichsleiterin, sie bekommt die Freiheit für einen Bereich zu entscheiden, Strategien zu bestimmen, die Organisation zu verändern, Menschen einzustellen und zu entlassen etc. Von Zeit zu Zeit muss sie sich aber vor den Stakeholdern (Unternehmensführung, Eigentümer, Kunden, Mitarbeiter, Gesellschaft) dafür verantworten, ob sie ihre Macht und ihren Freiheitsraum im Sinne der Gesamtorganisation gut genutzt hat. Dieses Prinzip, Freiheit und Verantwortung, kann für jeden Menschen gelten, vom Großunternehmer bis zur Hilfskraft. Und wir sollten es nicht vorschnell ersetzen durch Gehorsam, denn dieser kann Menschen entmündigen, sprich unfähig zum Antworten machen, oder unverantwortlich machen.

Freiheit im Rahmen der Führung bedeutet also, sich mit verantwortlichen Mitarbeitern über Werte und Ziele zu verständigen, ihnen freie Entscheidungsräume zuzugestehen und sie dann konsequent zur Verantwortung zu ziehen. Organisationen, die in dieser Weise geführt werden, sind nicht nur effizienter und dynamischer als andere, sie leisten auch einen unverzichtbaren gesellschaftlichen Beitrag zur Entwicklung mündiger, freier und verantwortlicher Menschen.

Näheres dazu im Seminar „Transformational Leadership“ mit Herbert Salzmänn. >>[Link](#)