



### DAS PRINZIP SELBSTVERANTWORTUNG WEGE ZUR MOTIVATION

von Reinhard K. Sprenger

*Sprenger ist bekannt als Querdenker, der verschiedenste Management-Prinzipien hinterfragt und neue Denkansätze etabliert.*

*Als Autor und Management-Berater hat er sich nicht nur in Deutschland einen Namen gemacht.*

Copyright 1995/2007 12. Auflage  
Campus Verlag, Frankfurt/Main  
251 Seiten (gebundene Ausgabe)  
ISBN 978-3-593-38501-3

#### DIESES BUCH EMPFEHLEN WIR DIR,

- ▶ ... wenn du einerseits als Führungskraft immer wieder den Eindruck hast, dass dein Umfeld zu wenig Selbstverantwortung übernimmt.
- ▶ ... wenn du andererseits selbst deine Eigenverantwortung mitunter vernachlässigst.

#### THEMEN

- ▶ **Führung**
- ▶ **Selbstführung**

#### e- SUMMARY

Worauf du dich in diesem Summary freuen kannst: Du erfährst...

- ▶ die zentralen Fragen bezüglich Selbstverantwortung
- ▶ wohin der Wanderpokal der Verantwortung <wandert>
- ▶ eine Definition von <Selbstverantwortung>
- ▶ die Qual der Wahl
- ▶ wer das ärmste Schwein ist
- ▶ wie Workaholics oft ihre Selbstverantwortung vergessen
- ▶ zudem ein paar kritische Auseinandersetzungen mit den Thesen von Sprenger
- ▶ die wichtigsten **Quick Wins.**

#### DAS GANZE BUCH BIETET DIR...

... zu folgenden Themen einen Mehrwert in deinem Energiemanagement:

- ▶ Eine aktive Auseinandersetzung mit deinem Führungsstil und entsprechende Erkenntnisse, inwiefern möglicherweise du selbst bei deinen Mitarbeitenden Selbstverantwortung verhinderst.
- ▶ Die Kopplung von Motivation und Selbstverantwortung.
- ▶ Eine Vielfalt an Thesen von Sprenger's Sichtweise: Es lohnt sich meines Erachtens aber durchaus, diese nicht unreflektiert zu übernehmen, sondern die eine oder andere auch zu hinterfragen.

#### REZENSION des ganzen Buches

«Rating» (1-5)

- Basisbuch
- für Fortgeschrittene

- \*\*\*\*\* Wissensgehalt
- \*\* Praxisorientierung
- \*\*\* Lesefreundlichkeit/Stil

\*\*\*

**Mehrwert für dein pers.  
Energiemanagement**

(Gesamtbewertung von 5)



---

Im Einstieg stellt Sprenger klar, dass es ihm bei seinen Überlegungen nicht darum geht, ob seine Argumente und Ansichten richtig sind, sondern nur, ob es jeweils praktisch bzw. nützlich ist, so zu denken.

*«Stärkt ein Gedanke meine  
Selbstverantwortung?  
Oder schwächt er sie?»*Seite 15

Sein Ziel ist es unter anderem sicherlich, Menschen zum Denken anzuregen. «Derjenige, der überhaupt nicht meiner Meinung ist, hat die Chance zu größerem Gewinn.»Seite 16 Nun, als Coach bin ich zwar an vielen Orten, aber durchaus nicht überall gleicher Meinung. Aber mach dir selbst ein Bild.

---

## 01

### **DIE ZENTRALEN FRAGEN**

- ▶ «Was kann ich tun, damit Mitarbeiter Verantwortung übernehmen?»
- ▶ «Wie setze ich das Potenzial meiner Mitarbeiter frei?»

▶ «Wie schaffe ich ein Unternehmen, in das die Mitarbeiter morgens gerne kommen?»

▶ Was kann Führung tun, um Selbstverantwortung zu fördern?»Seite 10/11/14

Gemäss Sprenger fordern Führungskräfte einerseits nicht konsequent die Selbstverantwortung der Mitarbeitenden, andererseits haben diese durch jahrelange Entmündigung durch die Vorgesetzten verlernt, Verantwortung zu übernehmen. Es geht ihm vor allem um das Bewusstsein, mit dem Menschen ihre Arbeit verrichten.

## 02

### **«WANDERPOKAL VERANTWORTUNG»**Seite 19

In den meisten Unternehmen ist unklar, was Verantwortung heisst, und entsprechend taucht die Frage dann oft im Zusammenhang auf mit: Wer ist verantwortlich? = Wer ist schuld?

Menschen wollen nicht mehr verantwortlich sein und sich absichern, denn die Ausrichtung vieler Firmen liegt nicht darauf, wie ein Problem gelöst, sondern wie

der/die Schuldige gefunden werden kann. Als Reaktion versuchen sich die Beteiligten zu entlasten, Argumente für ihre Unschuld zu suchen, auszuweichen, Sachzwänge oder Umstände zu bemühen. Verständlicherweise wird in einem solchen Umfeld die Selbstverantwortung nicht wachsen.

«Denn wer nicht entscheidet, hat meistens gut reden. Von der Tribüne lässt sich bequem urteilen.»Seite 29.

Verantwortung wird dann, wenn's brenzlig wird, also gerne abgeschoben – der Wanderpokal Verantwortung wird an den Buhmann/die Buhfrau weitergereicht.

### 03

## VERANTWORTUNG – EINE DEFINITION

Sprenger benennt zwei Formen der Verantwortlichkeit. Die aktive Variante bestimmt Zuständigkeiten einer Funktion für festgelegte Aufgaben oder einen Bereich. Diese *Aufgabenverantwortung* geht einher mit einer gewissen Entscheidungskompetenz und beinhaltet eine mögliche Entwicklungschance der betreffenden Person. Die passive Form hat hingegen eine anklagende Wirkung – die *Rechenschaftsverantwortung* –, und es ist jeweils mit entsprechenden Konsequenzen zu rechnen. Wenn

jemand diese Verantwortung übernimmt, folgt auch oft ein Rücktritt oder zumindest ein Reputationsverlust. Selbst bei einem <Freispruch> bleibt häufig ein Makel haften.

Dies ist auch der Grund, warum die Selbstverantwortung gescheut wird, da in vielen Unternehmen die Rechenschaftsverantwortung im Vordergrund steht.

Eine echte Selbstverantwortung geht aber letztlich auch über die erste Definition hinaus: Es geht darum, «auch dort Zuständigkeiten wahrzunehmen, wo sie nicht vorher in einer klar abgegrenzten Aufgabenverantwortung normiert ist.»Seite 37

Als Vorgesetzter kannst du den Raum und Kontext zum selbstverantwortlichen Handeln schaffen, als Mitarbeitende/r gilt es, die Selbstverantwortung zu wählen.

*«Was soll denn Selbstverantwortung im Unternehmen anderes heißen, wenn nicht die Verantwortung für die eigenen Motivation?»*Seite 37

04

## DIE QUAL DER WAHL

In dem Moment, in dem wir selbst anerkennen, dass wir die berufliche (oder auch eine private) Situation, in der wir uns befinden, frei gewählt haben, ist auch klar, dass wir für die Konsequenzen dieser Wahl – die angenehmen wie die unangenehmen – selbst verantwortlich sind.

*«Mit dem Anerkennen dieses Gedankens entscheiden Sie über die Freiheit – oder Unfreiheit – Ihres Lebens.»*Seite 42

Sprenger will damit nicht die mitunter vorhandene Komplexität des Lebens bagatellisieren, aber er meint, es sei einfach praktisch, so zu denken. Denn nur, wenn du die Situation gewählt hast, kannst du sie jederzeit auch wieder abwählen.



---

Jens Corssen hat in seinem Buch **«der Selbst-Entwickler»** diese Wahl etwas anders bezeichnet: «Wo ich bin, will ich sein – alles andere war mir bisher in meiner Vorstellung zu teuer.»

Letztendlich geht es darum, dass du mit wenigen Ausnahmen fast alle Umstände in deinem Leben verändern kannst. Wenn nicht heute, dann doch innert Jahresfrist. Jede Wahl hat ihre Konsequenzen, und auch wenn letztere oft nicht absehbar sind, gehören sie doch zu der Wahl dazu. Wenn du wählst, in einem bestimmten Unternehmen zu arbeiten, wählst du alles, was dazu gehört, mit. Jammern und über andere herziehen bringt dich dabei nicht weiter.

*«Es gibt keinen Trick in der Welt, der es uns erlaubt, diesen Konsequenzen auszuweichen. Aber genau das scheinen alle zu erwarten. Und wenn das nicht gelingt, nicht gelingen kann, fangen sie an zu jammern. Wer aber jammert, will nicht verantwortlich sein.»*Seite 44

Zwei mögliche Lösungen: Akzeptiere die Situation mit allem, was dazugehört (indem dir bewusst wird, dass du sie gewählt hast), oder verändere sie, wenn du sie verändern willst. In beiden Situationen bist du verantwortlich: für dein Handeln oder dein Nicht-Handeln.

---

*«Wer sagt (Ich kann nicht),  
der will nicht.»*Seite 52

05

**«WER IST HIER DAS ÄRMSTE  
SCHWEIN?»**Seite 48

*«Schwer genug – wenn man sich vielleicht  
jahrzehntelang als Opfer der  
Umstände erlebt hat.»*Seite 48

Menschen entmachten sich oft selbst, indem sie den Umständen die Schuld geben oder andere für das eigene Unglücklichsein verantwortlich machen. Wir vermeiden Veränderungen, weil wir die möglichen Konsequenzen und die damit einhergehende Unsicherheit scheuen.

«Wer jammert», so Sprenger, «hat [...] einen weiteren Vorteil: Er hat immer Kollegen.» Klagen, über andere herziehen, Gleichgesinnte finden, jemandem die Schuld geben etc. sind ein nicht zu unterschätzender Sozialkitt. Wenn wir Zustimmung bekommen, fühlen wir uns (zumindest kurzfristig) besser.



---

Die «Kosten», im Status Quo zu verbleiben, sind mitunter recht hoch: Lebensfreude, Zufriedenheit, Freude am Beruf, Zeit, Gesundheit, Energie etc.

Der «Nutzen» - nicht die Verantwortung für das eigene Leben übernehmen zu müssen – scheinbar verlockend, denn warum sonst würden es so viele Menschen tun? Und wer jammert und klagt, glaubt sich immer im Recht. Dieses Rechthaben hat jedoch seinen Preis. Um die Lebensenergie und Effektivität (wieder) zu erhöhen, ist es unabdingbar, das eigene Schicksal in die Hände zu nehmen, das zu verändern, was verändert werden muss. Kein Klagen, kein Jammern, sondern aktives selbstverantwortliches Handeln.

---

Unsere Vorstellungen, Erwartungen und Ideale führen oft dazu, dass etwas fehlt, dass jemand sich nicht genau so verhält, wie wir es für richtig halten. Doch wer hat gesagt, dass die Welt unseren Vorstellungen entsprechen muss?

Vom ökonomischen Standpunkt aus betrachtet, lohnt es sich, nur dort Zeit zu investieren, wo du selbst aktiv etwas verändern kannst. Alles andere ist ein unnötiger Energieverlust!

06

## «WORKAHOLICS» Seite 91

*«Das Problem entsteht [...] erst, wenn man sich so auf das Ziel versteift, dass einem der Weg der Gegenwart keine Freude mehr bereitet.» Seite 88f*



---

Die unermüdlichen <Schaffer> übernehmen für fast alles Verantwortung – nur oft nicht für sich selbst. Durch die jahrelange Getriebenheit ist die Anspannung so hoch geworden, dass sie sich kaum mehr ruhig hinsetzen und genießen können. Jede Untätigkeit ist verschwendete Zeit. Höchstleistung ist gefragt – in jedem Moment. Wenn etwas tun, dann richtig. Faulenzen geht gar nicht. Sie können es nicht mehr. Genuss und Musse ist ein Fremdwort geworden, sie haben es verlernt, oder nie gelernt.

«Wer Glück und Zufriedenheit nur bei etwaiger Zielerreichung erlebt, wer zwanghaft ein Ziel verfolgt – der ist nicht mit aller Energie hier und jetzt bei der Sache, sondern immer mit einem Teil seiner Energie woanders, im Morgen.» Seite 89

---

Daran ist nichts schlecht, aber der Körper zahlt irgendwann den Preis. Wer ständig alles von seinem Körper und seinem Wesen abfordert, verliert irgendwann das Gespür für das Mass, dafür, was einem gut tut und was nicht. Leistungsfähigkeit geschieht im Wechselspiel von Anspannung und Entspannung. Wer nicht mehr entspannt, verliert kontinuierlich Energie, das eigene Energiereservoir sinkt.

<Ich kann nicht!>, heisst, <ich will nicht!>. Alles andere ist eine Ausrede, keine Selbstverantwortung für das eigene Wohlbefinden, für den eigenen Körper zu übernehmen und die innere Getriebenheit das eigene Leben bestimmen zu lassen. Im Summary **«Das hält keiner bis zur Rente durch»** findest du weitere Informationen im Kapitel 02 zum <INTERESSIERTEN SELBSTGEFÄHRDTER>.

---

Der Workaholic wählt nicht bewusst die Arbeit – er kann (vermeintlich) nicht anders. «Er ist wieder nicht verantwortlich – weil er der Aufgabe unbefragten, gleichsam überindividuellen und mithin totalitären Wert zu misst.» Seite 91

## KRITISCHE AUSEINDERSETZUNG

► «Sie selbst produzieren Ärger, weil Sie gewählt haben, sich zu ärgern.»<sup>Seite 103</sup> Dem ersten Teil der Aussage stimme ich als Coach ohne Einschränkung zu. Es sind immer die Interpretationen einer Situation, welche zum Ärger führen, niemals das Ereignis selbst. Veränderst du die Interpretation, kannst du die gleiche Situation gelassen und ohne negative Bewertung betrachten. Der zweite Teil des Satzes bedarf meines Erachtens einer Differenzierung: Es gibt einerseits Menschen, die sich bewusst ärgern, weil ihnen das <Recht haben> Spass macht und sie sich besser fühlen, wenn sie andere Menschen ins Unrecht setzen können. (Dies basiert übrigens auf einem schwankenden oder tiefen Selbstwertgefühl, aber das ist ein anderes Thema).

Andererseits gibt es einen Teil in uns – der, solange er uns nicht bewusst ist – ein gewisses Eigenleben führt. Uns fehlt die Zeit, zu wählen. Denn eine echte Wahl setzt einen bewussten Prozess voraus, sonst wählt etwas in uns – gemäss Hirnforscher unser Unterbewusstsein – einfach. Du findest im e-selfcoaching Kapitel 2.4 unter dem Thema <SCHMERKÖRPER> oder im

Summary «Jetzt – die Kraft der Gegenwart» weitere Ausführungen hierzu.

► «Es gibt keine Information.»<sup>Seite 128</sup> Sprengers Argumentation, dass es nur Kommunikation gibt, weil jeder das aufnimmt, was er meint zu hören oder hören will, ist zwar nachvollziehbar. Trotzdem ist eine Aussage wie «Wir haben einen Umsatz von CHF 500'000 gemacht.» meines Erachtens eine klare Information. Natürlich fügt jeder wieder seine Sichtweise davon hinzu, ob dies zum Beispiel viel ist oder nicht – aber das geht über die reine Information hinaus.

► «Identifikation hat einen erheblichen Anteil Selbstverneinung.»<sup>Seite 133</sup> Seine Interpretation lautet, «wer sich identifiziert, [...] ist <außer sich>». Je nach Perspektive könnte ich aber genau dann <bei mir> sein. Denn nur weil ich mich mit etwas identifiziere, heisst dies noch lange nicht automatisch, dass ich mich dabei oder einen Teil von mir selbst aufbebe.

► «Vorbild sein heißt lügen.»<sup>Seite 142</sup> «Das Vorbild-Handeln verlangt von der Führungskraft ein hohes Maß an Selbstverleugnung unter dem dauernden Anpassungsdruck.»<sup>Seite 143</sup> Auch hier wieder eine Frage, wie <Vorbild> interpretiert wird. <Antrainierte Verhaltenspartituren> wie Sprenger es nennt, treten meines

Erachtens dann auf, wenn <Vorbild sein> Mittel zum Zweck ist. Ich bin Vorbild, weil ich etwas Bestimmtes erreichen will = ich versuche damit, andere und deren Bild von mir zu manipulieren. Ein Vorbild sein, kann ich aber auch einfach dann, wenn ich gegenüber meinen eigenen Werten integer bin. Dies tue ich aus meiner inneren Überzeugung und Integrität heraus, egal was andere darüber denken: Was hat letzteres mit Selbstverleugnung zu tun?

► «Es geht darum, glaubwürdig und authentisch zu sein.»<sup>Seite 151</sup> Hier empfehle ich euch die Auseinandersetzung mit dem **Summary zu «Sei nicht authentisch»** (Buch von Stefan Wachtel)



---

Vieles, was Sprenger schreibt, gefällt mir, weil es gängiges Führungsverhalten hinterfragt und auch provokante Thesen aufstellt. Manchmal wirken seine Sichtweisen für mich aber auch etwas einseitig oder zynisch und lassen eine differenziertere Interpretation und Betrachtungsweise missen. Seine Definition eines Begriffes ist ja – wie er selbst sagt – letztlich nicht die Wahrheit, sondern widerspiegeln seine Betrachtungs-

weise bzw. die Frage, ob es praktisch ist, so zu denken. Einige Argumentarien und Schlüsse scheinen etwas gar schnell getroffen, manchmal erscheint er nicht kongruent: Beispielsweise appelliert er einerseits daran, alle Standpunkte und Meinungen als gleichwertig gelten zu lassen, denn wer gibt uns schon das Recht zu glauben, dass wir die Dinge richtig sehen? Andererseits bezeichnet er selbst in seinem Buch gewisse Sichtweisen als «bestenfalls dumm».<sup>Seite 125.</sup>

Zudem spart er nicht an Kritik am heutigen Führungsverhalten vieler Manager, schreibt aber gleichzeitig, dass Kritik nicht funktioniere, weil sie letztlich immer abwertend sei, den Kritisierten in die Defensive dränge und Widerstände hervorrufe. Der eine oder andere mag sich durch seine radikalen und mitunter recht absoluten Aussagen also durchaus etwas abgewertet fühlen.

Abstriche bei der Lesefreundlichkeit geben Sätze wie: «Und das ist kein sozialromantischer Gestaltungswunsch, der auf einer moralisch unterfütterten Humanisierung der Arbeitswelt baut, sondern es ist einfach sachlich geboten.»<sup>Seite 127</sup>

«Grundsätzlich skeptisch gegen alle moralgepanzerten Ideale, entideologisiert, pragmatisch, aufgewachsen in einer Ethik des umfassenden Selbst, sind sie die

Aufgeklärten, mit eher ironischem Verhältnis zu Moral-athleten.»Seite 151 oder...

«Mehr noch und am wichtigsten: Aus den Suchscheinwerfern des <lernenden Unternehmens> fällt ein schiefes Licht auf die Vorbild-Prosa deutscher Führungskulturen.»Seite 141

Es ist mir nicht gelungen, diese Sätze – von denen es noch einige mehr gibt – zu verstehen und einen Wert aus ihnen zu ziehen.

---



## DIE WICHTIGSTEN TIPPS UND ERKENNTNISSE

- ✓ Überprüfe deine Gedanken: Stärken oder schwächen sie deine Selbstverantwortung? Ist es praktisch, so zu denken?
- ✓ Suche nicht Schuldige, sondern Lösungen.
- ✓ Als Vorgesetzter: Reflektiere, inwiefern du dir mehr Selbstverantwortung von deinen Mitarbeitenden wünschst, diese gleichzeitig mit deinem Verhalten aber zumindest teilweise verhinderst.
- ✓ Als Mitarbeitende/r: Reflektiere, in welchem Mass du Verantwortung übernimmst oder sie nicht auch gerne auf den Chef oder andere abschiebst.
- ✓ Du hast – fast immer – die Wahl. Die meisten Lebensumstände hast du gewählt. Wenn du das anerkennst, kannst du sie auch abwählen und notwendige Veränderungen herbeiführen.
- ✓ Erstelle eine Kosten-/Nutzen-Analyse von wenig zielführenden Verhaltensweisen: Was kostet dich dein Verhalten? Welchen Nutzen versprichst du dir davon? Übrigens: es gibt immer einen (versteckten) Nutzen, auch wenn dir dein eigenes Verhalten möglicherweise vordergründig schadet.

## WAS DICH AUCH NOCH INTERESSIEREN KÖNNTE...

Das erwähnte Buch von Jens Corsen **«Der Selbst-Entwickler»** findest du ebenfalls als Summary in der e-Bibliothek.

Das Thema <Authentizität> wird im Summary **«Sei nicht authentisch»** zum Buch von Stefan Wachtel behandelt.

Der Schmerzkörper ist ein Teil von uns, der immer wieder Verhaltensweisen hervorruft oder provoziert, die schmerzhaft sind. Ein mitunter automatisiertes und unreflektiertes Verhalten – auch als authentischen Reflex bezeichnet – ist die Folge. Im **Summary «Jetzt – die Kraft der Gegenwart»** zum Buch von Eckhart Tolle findest du weitere Informationen hierzu. Sehr lesenswert!

Mit einem entsprechenden Abo im Coachingschritt 3:

- Falls du eine **<Kosten-/Nutzen-Analyse>** von einem bestimmten – Energie kostenden – Verhalten machen möchtest, findest du die Anleitung hierzu in der Coachingsitzung 2.3 im Modul <FALLGRUBEN>.