schulenburg consulting

WHITE PAPER

Ownership entsteht nicht durch Appelle

Warum die reine Aufforderung zu mehr Verantwortung wirkungslos bleibt — und was wirklich hilft

AUTOR
Prof. Dr. Nils Schulenburg

STAND
22. November 2026

01 Was Ownership ist — und warum es gerade fehlt

„Unsere Mitarbeiter und Führungskräfte müssen mehr Verantwortung übernehmen." Dieser Satz steht in Strategiepapieren, fällt in Führungsklausuren und taucht in Zielvereinbarungen auf. Er ist gut gemeint, und er beschreibt ein echtes Problem, nämlich einen Mangel an Ownership. Allerdings: Appelle zu mehr Verantwortungsübernahme bewirken allein noch gar nichts.

Bevor ich zeige, was stattdessen wirkt, kläre ich kurz, wovon hier die Rede ist. Ownership ist ein psychologischer Zustand mit zwei Seiten. Die erste ist ein Besitzerleben: **Eine Person erlebt einen bestimmten Aspekt der Arbeit als den ihren**, z. B. einen bestimmten Prozess, ein bestimmtes Produkt oder eine bestimmte Arbeitsweise. Das „mein" ist dabei psychologischer, nicht rechtlicher Natur.

Die zweite Seite ist die Bereitschaft zur **Verantwortungsübernahme**: Die Person rechnet sich das Ergebnis ihrer Arbeit zu und handelt eigenständig, ohne dazu aufgefordert werden zu müssen. Sie wartet weder auf eine Anweisung noch auf eine Freigabe. Gleichzeitig ist sie bereit, die Konsequenzen ihrer Arbeit zu tragen.

Beide Seiten gehören zusammen, und erst gemeinsam ergeben sie Ownership. Wer einen Teil der Arbeit als den seinen erlebt, ohne für dessen Ergebnis einzustehen, hat ein Revier. Wer umgekehrt für ein Ergebnis einsteht, das er nicht als seines erlebt, erfüllt lediglich eine Pflicht.

Aus dieser Definition folgen drei Dinge, die in der Praxis regelmäßig übersehen werden:

1. **Ownership gilt fast immer einem bestimmten Aspekt der Arbeit, nicht der Firma insgesamt.** Eine Mitarbeiterin kann ihre Fachaufgabe mit großer Selbstverständlichkeit „ownen" und sich gleichzeitig für Bereichs- oder Unternehmensergebnisse nicht verantwortlich fühlen. Das ist kein Widerspruch, weil Ownership für das Eine nicht automatisch Ownership für das große Ganze bedeutet.
2. **Ownership lässt sich nicht anordnen.** Ein spezifisches Verhalten lässt sich durch eine Führungskraft anordnen: „Übernehmen Sie bitte die Lieferantenbewertung" ist eine umsetzbare

Anweisung. Den psychologischen Zustand dahinter können Sie nicht anordnen, und ohne ihn hält das angeordnete Verhalten nur so lange, wie jemand es kontrolliert. Genau deswegen scheitern Appelle: Sie versuchen mit den Mitteln der Anweisung etwas zu erreichen, das aus Anweisungen allein nicht entstehen kann.

3. **Ownership entsteht über Zeit.** Es ist kein Schalter, der sich an- oder ausschalten lässt, sondern eher eine Art Kontostand, der sich über Monate füllt, aber auch schnell wieder leeren kann.

Warum das gerade jetzt wichtig ist

Fehlendes Ownership hat es in Organisationen immer gegeben. Verändert hat sich nicht das Phänomen, sondern der Preis, den eine Organisation dafür zahlt.

Rückdelegation bindet die teuerste Zeit im Haus. Jede Entscheidung, die aufgrund mangelnder Verantwortungsübernahme nach oben zurückwandert, landet bei jemandem mit höheren Opportunitätskosten — und oft bei jemandem, der den Sachverhalt schlechter kennt als der, von dem sie kam. In flacheren Strukturen mit breiteren Spannen ist dieser Rückfluss nicht mehr zu absorbieren. Die Führungskraft wird zum Engpass für Vorgänge, die sie fachlich gar nicht optimal beurteilen kann.

Modernes Arbeiten entzieht Steuerungsmöglichkeiten. Eine Organisation kann Arbeit auf zwei Wegen steuern: direkt, über die Beeinflussung von Mitarbeiterverhalten, oder indirekt, über die Messung und Bewertung von Ergebnissen und KPIs. Ist die zweite Art der Steuerung nicht möglich, etwa weil individuelle Erfolgsmessung der Mitbestimmung unterliegt und durch Betriebsvereinbarungen eingeschränkt ist oder weil KPIs nicht den Kern der Leistungserbringung abbilden, bleibt entweder die Möglichkeit der Verhaltenssteuerung über permanente Kontrolle oder eben Ownership durch die zuständigen Mitarbeiter. Mit verteiltem Arbeiten, z. B. im Homeoffice oder an unterschiedlichen Standorten, fällt auch noch die permanente Kontrollmöglichkeit weg. Damit wird Ownership von einer wünschenswerten Eigenschaft zur Betriebsvoraussetzung modernen Arbeitens.

Der Begriff hat sich abgenutzt. „Ownership“, „Eigenverantwortung“, „unternehmerisches Denken“ stehen in vielen Leitbildern, sodass die Aufforderung bei den Adressaten oft als Floskel ankommt — oder schlimmer: als Ankündigung dafür, dass die Arbeitslast ohne ausgleichende Belohnung erhöht wird.

Alle drei Entwicklungen erhöhen den Bedarf an Ownership, allerdings keine davon den Ertrag, den eine einzelne Person von der Übernahme von Verantwortung hat. Die Nachfrage nach Ownership ist also gestiegen, das Kalkül derer, die sie decken sollen, hat sich durch modernes Arbeiten nicht verändert.

02 Es gibt nicht DAS Ownership, sondern Stufen

In Leitbildern, Führungstrainings und Zielvereinbarungen kommt fast immer zu kurz, dass Ownership keine dichotome Größe ist: Ownership ist nicht an oder aus, sondern hat ein Ausmaß, das sowohl auf als auch in Stufen wächst.

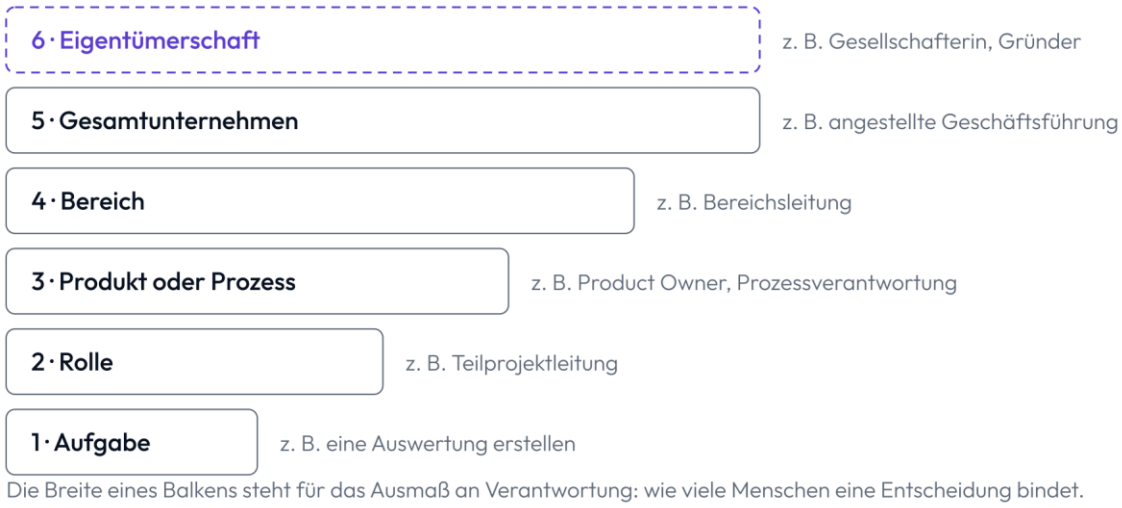


Abbildung 1: Verantwortung wächst in Stufen — und die sechste folgt einer anderen Logik

Abbildung 1 zeigt sechs Ownership-Stufen, von der einzelnen Aufgabe bis zur Eigentümerschaft an einem Unternehmen. Die Breite eines Balkens steht für das Ausmaß an Verantwortung, das von Stufe zu Stufe zunimmt. Die oberste Stufe ist abgesetzt, weil sie nicht die größte ist, sondern eine andere Art von Verantwortung betrifft.

Was die verschiedenen Ownership-Stufen trennt, ist nicht die Menge an Arbeit, sondern drei andere Größen:

1. **wie viele Menschen eine Entscheidung bindet**,
2. **wie schwer sie zurückzunehmen ist** und
3. **über wessen Ressourcen die Person auf dieser Stufe verfügt**.

Wer etwa eine Auswertung erstellt, bindet die eigene Arbeit und kann sie morgen anders machen. Wer einen Prozess verantwortet, bindet mehrere Abteilungen, und eine Korrektur dauert Monate. Wer ein Unternehmen leitet, beeinflusst das Handeln vieler Personen, verfügt über alle Ressourcen, und Fehlentscheidungen wirken gravierend. Für die Praxis folgt daraus zweierlei.

Auf fehlendes Ownership pauschal zu reagieren, trifft fast immer daneben. Derselbe Mensch kann seine Fachaufgabe mit völliger Hingabe „ownen“ und bei der Prozessverantwortung zögern. Wer daraus schließt, dieser Mitarbeiter übernehme eben wenig Verantwortung, zieht zwei Stufen zu einem

Urteil über die Person zusammen und versucht mit einem Appell, einem Programm für alle oder einer Bemerkung im Jahresgespräch, Ownership zu stärken. Keine dieser Maßnahmen berührt jedoch die Stelle, an der es eigentlich hakt. Angemessener wäre zunächst die Frage, auf welcher Stufe die Person Verantwortung trägt. Anschließend muss bestimmt werden, was diese Person für einen Übergang auf die nächste Stufe braucht.

Hinzu kommt ein zweiter Nachteil einer pauschalen Forderung nach mehr Ownership, der schwerer wiegt als die fehlende Treffsicherheit: Eine pauschale Zuschreibung wird oft als ungerechtes Urteil erlebt, und wer sich ungerecht behandelt fühlt, übernimmt eher weniger als mehr Verantwortung.

Die sechste Stufe ist keine größere — sie ist eine andere

Die Stufen 1 bis 5 unterscheiden sich nur im Umfang der Verantwortungsübernahme. Was die Person dafür bekommt, bleibt im Kern gleich: Gehalt, Beförderung, Ansehen — jeweils in höheren Dosen. All das teilt ihr jemand anderes zu.

Mit der echten Eigentümerschaft an einer Firma ändert sich nicht der Umfang, sondern die Rechnung selbst. Wem automatisch gehört, was am Ende eines Geschäftsjahres übrig bleibt, der muss nicht darauf warten, dass ihm jemand anderes etwas zuspricht. Das hat einen unmittelbaren Nutzen. Im Gegenzug trägt er ein Verlustrisiko. Diese Unterscheidung ist kein akademisches Detail. Sie erklärt den häufigsten Konstruktionsfehler in Ownership-Initiativen, wie ich in Abschnitt 4 zeigen werde.

03 Ownership auf der eigenen Stufe stärken, bevor die nächste Stufe angestrebt wird

Um langfristig mehr Ownership zu erreichen, sollten Personen zunächst ausgehend von der Stufe, auf der sie sich aktuell befinden, betrachtet werden, bevor eine Verantwortungsübernahme auf einer höheren Stufe angestrebt wird. Denn das Streben nach Verantwortung einer höheren Stufe steigt mit der erlebten Verantwortung auf der aktuellen Stufe. Und der entscheidende Faktor hierfür ist das Besitzgefühl für die eigene Arbeit. Eine Metaanalyse über 141 Studien (Zhang et al., 2021) identifiziert vier Wege, auf denen Besitzgefühl entsteht. Drei Ereignisse zerstören es wieder — und zwar schneller, als es gewachsen ist.

Abbildung 2 zeigt die vier Faktoren, die positiv auf Besitzgefühl wirken: eigene Entscheidungsrechte, die Kenntnis der Auswirkungen der eigenen Arbeit, die Mühe, die jemand hineingesteckt hat, und ein Umfeld, in dem die Person sich sicher fühlt. Drei Ereignisse wirken negativ: eine zurückgeholte Entscheidung, ein Erfolg, der anderen oder niemandem zugerechnet wird, und eine Aufgabe, die vor dem Abschluss entzogen wird. Beide Arten von Faktoren greifen an derselben Stelle an, aber nicht im selben Tempo: Der Aufbau dauert Monate, der Abbau schlimmstenfalls nur Tage.



Abbildung 2: Vier Wege lassen Besitzgefühl wachsen, drei Ereignisse lassen es schrumpfen

Vier Wege zur Stärkung von Ownership — und was Sie dazu tun können

Entscheiden dürfen. Wer über seine Arbeit selbst bestimmt, erlebt sie als die seine. Das Besondere an diesem Faktor ist, dass eine Erweiterung von Entscheidungsspielraum an der einen Stelle mit der Verringerung dieses Spielraums an einer anderen einhergeht, da Entscheidungsspielraum ein Nullsummenspiel ist: Entscheidungsrechte lassen sich nicht hinzufügen, sondern nur übertragen — wer sie delegiert, hat sie nicht mehr. Das macht diesen Weg zum unbequemsten der vier, vor allem wenn Führungskräfte Entscheidungsspielraum an ihre Mitarbeiter abgeben müssen.

Die Maßnahme selbst ist erfreulicherweise wenig aufwendig; schwer ist nur die Entscheidung, Rechte tatsächlich abzugeben. Benennen Sie Entscheidungsrechte, statt Freiraum zu versprechen. Halten Sie für jede übertragene Aufgabe drei Zeilen fest: was eine Person allein entscheiden darf, was sie nach Rücksprache entscheidet und was die Führungskraft entscheidet. Was die Person allein entscheidet, darf auf einer unteren Stufe durchaus wenig sein. Allerdings sollten Entscheidungsfreiheiten mit der Zeit wachsen und nicht wieder weniger werden.

Die Auswirkung der eigenen Arbeit kennen. Vertrautheit erzeugt Zugehörigkeit. Wer nur Aufträge bekommt, aber nicht weiß, woran der Erfolg seiner Arbeit schlussendlich bemessen wird, kann sie nicht als die seine erleben.

Sorgen Sie für ein hohes Maß an Transparenz, statt Informationen gefiltert weiterzureichen. Die Zahlen, an denen Ergebnisse gemessen werden, sollten offenliegen. Wer Informationen zu stark bündelt, um sie geordnet weiterzugeben, erzeugt Abhängigkeit, auch wenn er Entlastung erreichen möchte.

Eigene Anstrengung eingebracht haben. Investierte Mühe wertet das Arbeitsergebnis psychologisch auf — derselbe Mechanismus, der dafür sorgt, dass ein selbst zusammengebautes Regal einen höheren emotionalen Wert hat als ein fertig geliefertes. Allerdings gilt eine Einschränkung: Der Effekt verschwindet, wenn die Arbeit nicht zu Ende gebracht wird.

Die Handlungsempfehlung zu diesem Aspekt hat zwei Seiten. Bringen Sie Ihre Mitarbeiter dazu, so viel eigenen Beitrag wie möglich zu leisten. Und ziehen Sie niemanden kurz vor dem Abschluss einer Aufgabe oder eines Projektes ab, auch nicht für etwas vermeintlich Wichtigeres. Was sonst verlorengeht, ist nicht die Arbeit, sondern das emotionale Commitment.

Sich sicher fühlen. Die vierte Kategorie betrifft nicht die Aufgabe, sondern das Umfeld: Gerechtigkeit, Vertrauen, erlebte Unterstützung und Nähe gehören zu den Bedingungen, unter denen Besitzgefühl entsteht. Wer sich schlecht behandelt fühlt, macht nichts zu seiner Sache.

Das Optimierungspotenzial liegt vor allem im Umgang mit Fehlern: Lautet die erste Frage, was passiert ist oder wer schuld war? Wer damit rechnen muss, dass ein Fehler auf ihn zurückfällt, hält sich an das Zugewiesene und übernimmt nichts darüber hinaus. Ebenso wichtig ist, ob die Zusagen gehalten werden, die mit einer Aufgabe verbunden waren: dass die zugeteilten Entscheidungsrechte bestehen bleiben, dass die versprochene Unterstützung kommt und dass das Ergebnis der Person zugerechnet wird, die dafür verantwortlich ist. Auch kleine Zusagen zählen, denn an ihnen schätzt eine Person ab, wie verlässlich die großen sind.

Drei Feinde von Ownership — und warum sie schneller wirken

Eine durch eine Führungskraft revidierte Entscheidung hat weitreichende Konsequenzen: Künftige Zusagen werden unglaubwürdig, denn wer einmal erlebt hat, dass seine Entscheidung nicht gilt, rechnet auch beim nächsten Mal damit. Wenn eine Führungskraft eine Entscheidung nicht selber treffen kann, darf sie sie schon gar nicht weiter übertragen. Und wenn sie eine Entscheidung treffen darf und diese weiter delegiert, sollte sie das Ergebnis akzeptieren, auch wenn es nicht unbedingt ihren Vorstellungen entspricht. Der Ownership-Verlust durch revidierte Entscheidungen kann langfristig gravierender sein, als der Nutzen der besseren Entscheidung durch die Revision. Und natürlich bleibt es möglich, dass sich eine Führungskraft umentscheidet. Allerdings sollte das transparent begründet und so schnell wie möglich kommuniziert werden.

Ein Erfolg, der anderen zugerechnet wird, senkt die Attraktivität von Verantwortungsübernahme direkt. Dazu gehört auch ein Erfolg, der niemandem zugerechnet wird, weil er im Team diffundiert. Es sollte daher immer darauf geachtet werden, die Verantwortlichen von Erfolgen klar zu benennen und sich auf gar keinen Fall mit fremden Federn zu schmücken.

Eine entzogene Aufgabe führt dazu, dass die betroffene Person nicht nur die Aufgabe verliert, sondern auch das bisherige Engagement, das zum Besitzgefühl geführt hat. Reorganisationen verstärken diesen Mechanismus häufig massiv, ohne dass dies den Verantwortlichen der

Reorganisation bewusst ist. Es sollten also gute Gründe für Arbeitsneuverteilungen vorliegen, und diese sollten den Betroffenen so transparent wie möglich kommuniziert werden.

04 Eine Stufe höher: die Rechnung

Die vier Wege und die drei Feinde beschreiben, was Besitzgefühl auf einer bestimmten Stufe wachsen und schrumpfen lässt. Offen bleibt die Frage, wann eine Person nach einer höheren Verantwortungsstufe strebt.

Der Aufstieg auf eine höhere Stufe folgt einer anderen Logik als das Wachsen auf einer. Er ist kein Prozess, sondern eine bewusste und punktuelle Entscheidung, und diese hat verschiedene Einflussfaktoren.



Abbildung 3: Der Schritt auf eine höhere Ownership-Stufe erfolgt, wenn die Rechnung aufgeht — und gerechnet wird vorher

Es gibt vier Fragen, die sich eine Person vor der Übernahme von Verantwortung auf einer höheren Stufe stellt: „Passen die Aufgabe und vor allem die damit einhergehende Verantwortung zu dem, was mich antreibt?“, „Wird mir ein positives Arbeitsergebnis auch zugerechnet?“, „Bekomme ich dafür eine Belohnung?“ und „Traue ich mir die Aufgabe zu?“ Die Antworten auf diese Fragen speisen zwei Größen: den erwarteten Ertrag (Nutzen) auf der einen und den veranschlagten Aufwand (Kosten) auf der anderen Seite. Die ersten drei Fragen wirken auf den Ertrag, die vierte auf den Aufwand.

Mit höheren Stufen verändert sich nicht nur der Inhalt einer Aufgabe, sondern auch der Umfang an Verantwortung. Ein bestimmtes Maß an Verantwortung kann für eine Person durchaus attraktiv sein,

ein höheres nicht mehr, sodass die Attraktivität höherer Stufen alleine durch das Mehr an Verantwortung abnehmen kann.

Ein Pluszeichen in der Abbildung besagt, dass ein positiver Zusammenhang zwischen zwei Größen besteht (mehr führt zu mehr), ein Minuszeichen steht für einen negativen (mehr führt zu weniger und umgekehrt). Aus dem Vergleich von Ertrag und Aufwand ergibt sich die Entscheidung, ob größere Verantwortung auf einer höheren Stufe angenommen werden sollte.

Entscheidend ist dabei ein Umstand, der in der Praxis fast immer übersehen wird: **Gerechnet wird mit Erwartungen, nicht mit Tatsachen.** Niemand weiß vorher, was eine größere Rolle wirklich kostet oder bringt. Eine Person schätzt — und entscheidet auf Basis dieser Schätzung. Wer den Aufwand überschätzt, lehnt Verantwortung genauso ab wie jemand, der den Nutzen unterschätzt. Das ist eine typische Funktionsweise von Entscheidungen unter Unsicherheit. Für Führungskräfte heißt das: Sie müssen nicht nur Verantwortungsübernahme objektiv attraktiver machen, sondern auch die Aussicht darauf aufwerten — ohne zu übertreiben.

Die Ertragsseite

Der erwartete Nutzen speist sich also aus **zwei** Quellen. Die eine ist das, was andere der Person geben — Gehalt, Titel, Sichtbarkeit sowie die Zurechnung von Erfolgen — also extrinsische Belohnung. Die andere ist das, was sie sich selbst gibt: das Gefühl, wirksam zu sein, und die Passung zu dem, was sie antreibt — also intrinsische Belohnung. Bei Letzterer beeinflussen vor allem die individuellen Motivausprägungen, wie viel Verantwortungsübernahme für eine Person attraktiv ist. Und da Motive Teil der menschlichen Persönlichkeit sind, ist dieser Faktor nur begrenzt gestaltbar. Insgesamt genügt es, wenn eine der beiden Quellen wirkt.

Die Aufwandsseite

Im veranschlagten Aufwand stecken **vier** verschiedene Aspekte. Erstens muss eine Person auf der nächsthöheren Stufe mehr Informationen verarbeiten, bevor sie überhaupt eine Entscheidung treffen kann, und sich darüber hinaus mit mehr Menschen abstimmen, deren Zustimmung oder Zuarbeit sie für die Entscheidungsfindung braucht. Zweitens muss sie häufiger entscheiden, ohne das Ergebnis sicher absehen zu können: Das ist Entscheidungsfindung unter Unsicherheit, und die ist kognitiv besonders anstrengend. Drittens kostet die größere Rolle in der Regel schlicht mehr Arbeitszeit. Viertens kommt Exponierung hinzu: Wenn etwas schiefgeht, wird sichtbar, wer dafür verantwortlich war. Abschreckend wird das in einer bestimmten Konstellation, nämlich dann, wenn die Verantwortung größer ist als die Entscheidungsrechte, die mit der Verantwortung einhergehen. Wer haftet, ohne bestimmen zu dürfen, wird kaum zusätzliche Verantwortung übernehmen wollen.

Was den veranschlagten Aufwand senkt, ist das Zutrauen in eigene Fähigkeiten: Wer sich eine breitere Rolle trotz der vier eben genannten Punkte zutraut, schätzt den eigenen Aufwand niedriger.

Das ist der Grund, warum dieselbe Rolle für zwei gleich kompetente Menschen unterschiedlich attraktiv wirken kann.

Der häufigste Konstruktionsfehler

Kommen wir damit zurück zu: „Unsere Mitarbeiter und Führungskräfte müssen mehr Verantwortung übernehmen." Diese häufig bemühte Aufforderung, die in Leitbildern oft als unternehmerisches Denken bezeichnet wird, verlangt von Beschäftigten auf den Ownership-Stufen 1 bis 5 eine Rechnung, die dort nicht aufgehen kann. Einem Unternehmer gehört automatisch, was am Ende des Geschäftsjahres übrig bleibt; den Verlust trägt er ebenso. Ein Angestellter hat dieses Privileg und dieses Risiko nicht. Wenn die Aufforderung, wie ein Unternehmer zu denken, wirkungslos bleibt, liegt das also nicht an fehlender Motivation der Beschäftigten zur Verantwortungsübernahme, sondern daran, dass sie faktisch keine Unternehmer sind und womöglich auch gar nicht sein wollen.

Vier Maßnahmen wirken, drei davon sind kostenlos

Um Ownership effektiv zu steigern, setzen Sie folgende vier Maßnahmen um:

1. **Garantieren Sie Erfolgszuschreibung.** Machen Sie vor der Übernahme von Verantwortung klar, wem der Erfolg einer Aufgabe gehört und sorgen Sie dafür, dass er dieser Person auch wirklich und sichtbar zugeschrieben wird. Diese Konsequenz kostet kein Geld; sie verlangt allerdings konsequente Transparenz bei Erfolgen.
2. **Kleine vor großen Karriereschritten.** Je größer der Karrieresprung, desto höher ist der prognostizierte Aufwand für die angebotene Karrierestufe, weil eine Führungskraft auf einmal im Vergleich zu vorher über signifikant höhere Budgets, deutlich mehr Personal und mehrere Abteilungen gleichzeitig entscheidet. Diese Komplexität führt zu relativ hoher Unsicherheit, was oftmals auch nicht durch hohe Gehaltssprünge ausgeglichen werden kann. Hinzu kommt, dass das Besitzgefühl der übersprungenen Stufen fehlt, aus dem die Bereitschaft für die nächste erst entsteht.
3. **Machen Sie den Aufwand kalkulierbar.** Dieselbe Aufgabe wird positiver bewertet, wenn klar ist, woran das Ergebnis gemessen wird, wo die Grenzen der Verantwortung liegen und wer eine solche Aufgabe vorher schon übernommen hat. Ein Präzedenzfall senkt den veranschlagten Aufwand, ohne dass sich an der Arbeit etwas ändert.
4. **Eine Maßnahme kostet tatsächlich etwas: Geben Sie Entscheidungsrechte mit.** Verantwortung ohne Entscheidungsrechte erhöht die Exponierung, ohne den Ertrag zu erhöhen. Das ist die Konstellation, die Beschäftigte — nachvollziehbarerweise — als Lastabwälzung erleben.

05 Ausblick: Ownership-Kultur ohne Revierdenken

Wer Ownership fördert, bekommt nicht nur das Erwünschte. Besitzgefühl hat eine zweite Form, und sie entsteht aus denselben Quellen.



Abbildung 4: Dieselben vier Wege erzeugen beide Formen des Besitzgefühls

Abbildung 4 zeigt dieselben vier Wege wie Abbildung 2, mit der ich das Besitzgefühl für die eigene Arbeit erklärt habe. Sie führen hier allerdings nicht zu einem Ergebnis, sondern zu zweien, die sich in ihren Folgen unterscheiden. Die **zugewandte** Form des Besitzgefühls ist progressiv: Wer seine Arbeit besitzt, will mehr davon, teilt sein Wissen und baut Nachfolge auf. Die **verteidigende** Form sichert das Erreichte: Wer seine Arbeit auf diese Art besitzt, lässt niemanden heran. So verhält sich etwa ein Bereichsleiter, dessen Zahlen niemand sehen darf. So verhält sich auch eine Expertin, deren Wissen den eigenen Wert sichert. Und so verhält sich eine Abteilung, die jede Umorganisation überlebt, weil sie sich unersetzlich gemacht hat.

Unbequem daran ist, dass es sich um zwei Formen desselben Zustands handelt. Sie können nicht die eine fördern und die andere dadurch vermeiden, dass Sie **weniger** Ownership erzeugen. Weniger Ownership erzeugt nur weniger von beidem — und die Organisation, in der niemand etwas verteidigt, ist nicht die mit der besten Kultur, sondern die, in der niemandem etwas gehört.

Die Frage ist deshalb nicht, wie Sie Revierverhalten verhindern, sondern was darüber entscheidet, welche Form des Besitzgefühls überwiegt. Um das zugewandte Besitzgefühl zu stärken, gibt es vier Ansatzpunkte:

1. **Halten Sie die Leiter offen.** Verteidigt wird vor allem dort, wo es nach oben nicht weitergeht. Wer seine Stufe für die letzte hält, die er erreichen wird, hat allen Grund, sie zu sichern. Das ist keine Charakterfrage, sondern eine rationale Reaktion auf eine verschlossene Tür. Eine sichtbare

nächste Stufe ist die wirksamste Maßnahme gegen Revierbildung — und sie muss nicht immer eine Beförderung sein, sie kann auch eine fachliche Karriere sein.

2. **Würdigen Sie das Abgeben.** In den meisten Organisationen wird gewürdigt, was jemand hält, nicht was er weitergibt. Wer seine beste Mitarbeiterin ziehen lässt, steht hinterher schlechter da als der, der sie blockiert hat. Solange das so ist, ist Horten die richtige Strategie. Ändern Sie, was in Beurteilungen und Runden gewürdigt wird, bevor Sie an Haltungen appellieren.

3. **Lassen Sie Verantwortung überlappen.** Zwei Bereiche mit sauber getrennten Grenzen erzeugen zwei Reviere. Eine geteilte Verantwortung — für einen Kunden, ein Ergebnis, eine Kennzahl — erzeugt ein geteiltes Besitzgefühl. Das ist unbequemer zu organisieren, löst jedoch das Problem an der Wurzel.

4. **Entziehen Sie nichts ohne Abschluss.** Die häufigste Ursache für Verteidigungshaltung ist die Erfahrung, dass einem etwas weggenommen wurde. Wenn eine Verantwortung den Besitzer wechseln muss, lassen Sie den bisherigen Besitzer vorher zu Ende bringen, kündigen Sie den Wechsel an und rechnen Sie das Erreichte zu. Das verzögert den Wechsel zwar, schützt aber das Besitzgefühl, das sonst mit der Aufgabe verloren gehen würde.

Was bleibt

Ownership entsteht nicht durch Appelle. Es entsteht, wenn Menschen über ihre Arbeit entscheiden dürfen, sie genau kennen, eigene Mühe hineingesteckt haben und sich sicher fühlen — und es wächst eine Stufe weiter, wenn die Rechnung so aufgeht, wie sie sie vorher prognostiziert haben. An dieser Rechnung können Sie drei Posten verändern, ohne einen Euro auszugeben: ob das Ergebnis zugerechnet wird, wie groß der nächste Schritt ist und wie kalkulierbar er aussieht. Den vierten Posten — echte Entscheidungsrechte — müssen Sie wirklich abgeben.

Das ist der ganze Unterschied zwischen einer Ownership-Initiative und einer Ownership-Kultur.

Quellen

Aufgeführt sind die Arbeiten, auf die sich die empirischen Aussagen dieses Textes stützen.

Kool, W., McGuire, J. T., Rosen, Z. B. & Botvinick, M. M. (2010). Decision making and the avoidance of cognitive demand. Journal of Experimental Psychology: General, 139(4), 665–682.

Norton, M. I., Mochon, D. & Ariely, D. (2012). The IKEA effect: When labor leads to love. Journal of Consumer Psychology, 22(3), 453–460.

Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. Management Science, 25(9), 833–848.

Parker, S. K. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions. Journal of Applied Psychology, 83(6), 835–852.

Pierce, J. L., Kostova, T. & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. Academy of Management Review, 26(2), 298–310.

Zhang, Y., Liu, G., Zhang, L., Xu, S. & Cheung, M. W.-L. (2021). Psychological ownership: A meta-analysis and comparison of multiple forms of attachment in the workplace. Journal of Management, 47(3), 745–770.