



# Hoffnungsfroh bei Mochmascho

Ein fiktives Good-Practice-Beispiel für gelebte Ver-Antwort-ung

**Unternehmen wollen Führungskräfte und MitarbeiterInnen, die bereit sind, Verantwortung zu übernehmen. Oft wundert man sich, weshalb genau das dann nicht passiert. Unsere Hauptverdächtigen sind fünf verschiedene Dimensionen, fünf alte Bekannte. Übrigens die gleichen, die dafür sorgen, dass es auch gut klappen kann ...**

*Mag. Klaus Theuretzbacher*



*Mag. Klaus Theuretzbacher*

Frau Wanda<sup>1</sup> hat bei der Firma Mochmascho vor einigen Wochen das Projekt „Hoffnungsfroh“ beauftragt. Nun möchte sie die vereinbarte

Terminschiene des Projektes verändern. Manches müsse vorgezogen, anderes erst später gemacht werden. Also wendet sie sich an Herrn Blau, seines Zeichens Projektabwickler bei Mochmascho. Wie wird Herr Blau reagieren? Wovon hängt das ab? Und was hat das mit Selbstverantwortung zu tun?

## „Muss i denn“ und „Dürfen's denn das?“

Die Anfrage von Frau Wanda spielt sich in einem mehr oder weniger klar definierten Rahmen ab. Wozu ist

Mochmascho vertraglich verpflichtet? Was wurde bei der Unterzeichnung des Projektauftrages vereinbart? Müssen die Projektabwickler bei Mochmascho auf Zurufe und neue Vorgabe der Kunden reagieren? Sind sie dafür zuständig? Was sehen die internen Richtlinien bei Mochmascho dazu vor?

Organisatorische Regelungen – sowohl im Verhältnis zum Kunden als auch unternehmensintern – schaffen einen verbindlichen Rahmen, der einzuhalten ist. So weit, so simpel.



>> Selbst Führungskräfte müssen erstaunlich oft nachfragen – kein Wunder, dass sie dann eher als „Halbleiter“ wahrgenommen werden. <<

Etwas kniffliger ist da schon die Frage, ob Herr Blau als Projektabwickler die Terminalschiene von „Hoffnungsfroh“ überhaupt im Alleingang verändern darf? Die Dimensionen Vertrauen und Zutrauen kommen ins Spiel. Wozu ist Blau von seinem Unternehmen autorisiert? Wie weit reicht seine Befugnis? Ist er einer jener Mitarbeiter, die wegen jeglicher Auskunft und Entscheidung ihre Vorgesetzten fragen müssen? Übrigens ein Phänomen, das durchaus häufig anzutreffen ist, quer durch alle Branchen und Unternehmensgrößen. Selbst Führungskräfte müssen erstaunlich oft nachfragen – kein Wunder, dass sie dann eher als „Halbleiter“ wahrgenommen werden.

#### Vom Können und Wollen zum Tun

Mochmascho ist gut aufgestellt und hat Herrn Blau dazu ermächtigt die

Projektentwicklung eigenverantwortlich zu steuern. Wie sieht es nun mit seinem Können aus? Kann Herr Blau überhaupt fachgerecht antworten? Ist er qualifiziert genug? Hat er das notwendige fachliche, methodische, sprachliche etc. Handwerkszeug um kompetent antworten zu können?<sup>2</sup>

Frau Wanda hat Glück und gerät doch tatsächlich an den Richtigen: Herr Blau muss, darf und kann sich auch um ihr Anliegen annehmen. Bleibt nur noch die Frage: Will er das auch? Passt ihre Anfrage zu seiner inneren Orientierung, zu seinem Wertesystem oder ganz banal zu seiner Tagesplanung bzw. zu seiner Befindlichkeit? Falls dem nicht so ist, wie geht er mit diesem inneren Konflikt um? Aus der Sicht der Kundin und auch des Unternehmens hoffentlich verantwortungsvoll – also mit Bedacht auf die Auswirkungen seines Handelns.

Blau überwindet auch diese Hürde erfolgreich und landet letztlich beim eigenverantwortlichen Tun. Aus Sicht von Frau Wanda eine Selbstverständlichkeit, für Herrn Blau vielleicht gar nicht so einfach. Jedenfalls ist somit dafür Sorge getragen, dass sowohl Auftraggeberin wie auch Auftragnehmer und das Projekt selbst „Hoffnungsfroh“ bleiben.

<sup>1</sup> Alle Namen, wie auch die beschriebene Situation, sind rein fiktiv.

<sup>2</sup> Nicht nur „Verantwortung“, auch der Begriff „Kompetenz“ wird ganz ähnlich in mehrfacher Bedeutung gebraucht. Kompetenz als Autorisierung (Was darf ich?) bzw. als Fähigkeit (Was kann ich?).

### Die fünf Dimensionen der Verantwortung

Verantwortung bedeutet ...

- ... antworten müssen > Frage der eingeforderten Zuständigkeit
- ... antworten dürfen > Frage der Autorisierung
- ... antworten können > Frage der Qualifikation
- ... antworten wollen > Frage der Orientierung und Motivation
- ... antworten! > Frage des Tuns