

# INNOVATOR

N° 27

Das Magazin für Unternehmensentwicklung

Herbst / Winter 2015

Die Kraft entsteht  
Dazwischen



## Wagnis Selbstverantwortung

- > Hierarchische Strukturen und Managementpraktiken auf dem Prüfstand
- > Verantwortung geben und übernehmen
- > Hürden im betrieblichen Alltag
- > Good Practice gelebter Verantwortung
- > Warum Selbstverantwortung Leadership braucht

# Wer übernimmt hier Verantwortung?



Mag. Klaus Theuretzbacher

Werte Leserinnen und Leser!

„Eh klar, das wollen wir, darauf setzen wir“, würden wohl 80 oder mehr Prozent aller Unternehmen sagen, wenn man sie nach der Bedeutung von Selbstverantwortung fragt. Nur – wie sieht es dann tatsächlich aus? Weshalb klagen sowohl MitarbeiterInnen als auch Führungskräfte – über zu viel auferlegte bzw. über zu wenig wahrgenommene Verantwortung?!

Ein häufig anzutreffendes Phänomen: Räume für Autonomie und Teilhabe ja, wirkliche Übertragung von Verantwortung mit allen Konsequenzen nein. Die Nachwirkungen der letzten Krisenwelle sind in vielen Unternehmen deutlich spürbar: stärkere Kontrolle, Rigidität und Misstrauen auf organisationaler Ebene. Die Lesson learned lautet offenbar: Die Leine war zu lang, nun werden die Zügel wieder straffer geführt.

Muss das so sein? Was steckt alles im Thema Verantwortung? Welche Voraussetzungen braucht es, damit Verantwortung gut wahrgenommen werden kann? Welcher Spirit ist dazu vonnöten, welche Dimensionen sind dabei zu beachten? Und was sind die typischen Fallstricke dabei?

Vielerlei Fragen, die uns beinahe täglich in unserer Beratungspraxis begegnen. Machen Sie sich mit uns auf den Weg in Richtung möglicher Antworten ...!

Viel Vergnügen beim Lesen wünscht

Mag. Klaus Theuretzbacher

PS: Das Titelbild entstammt diesmal der spitzen Feder unseres Kollegen und „Haus- und Hofkarikaturisten“ Christoph Zulehner.

## Inhalt

### Das Wagnis

#### „Selbstverantwortung“

Hierarchische Strukturen  
und Managementpraktiken  
auf dem Prüfstand

3

### Verantwortung geben und übernehmen

7

### Im Porträt:

Manuela Kainerstorfer

9

### Selbst- und Eigenverantwortung

Und die Hürden im betrieblichen  
Alltagskontext

10

### Hoffnungsfroh bei Mochmascho

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

13

### Im Porträt: Georg Sutter 15

### Warum Selbstverantwor- tung Leadership braucht 16

### Kernaufgaben der Unternehmensentwicklung

Selbstverantwortliche und proaktive  
MitarbeiterInnen und Führungskräfte

19

Impressum & Offenlegung nach § 24, 25 Mediengesetz,  
Ausgabe 1, März 2014.

**Blattlinie** Information, Diskussionsbeiträge, Denkanstöße und Anregungen für Themen aus dem Feld der Unternehmensentwicklung, insbesondere Personal- und Organisationsentwicklung **Medieninhaber/Verleger und Herausgeber** inoVato Strategische Personal- und Organisationsarbeit GmbH **Redaktionsadresse** Dorfweg 2, 4052 Ansfelden, Telefon +43 7229 87029 **E-Mail** office@inovato.at **Web** www.inovato.at **Für den Inhalt verantwortlich** Mag. Franz M. Auinger Redaktionsteam Mag. Klaus Theuretzbacher, Maria Haider **Editorial Design** Mag. Gabriele Brauneis **Bildnachweis** Panthermedia (S. 3), Fotolia (S. 10, 16), Shutterstock (S. 7, 17, 18), INOVATO (S.1, 13, 14)



## Das Wagnis „Selbstverantwortung“

Hierarchische Strukturen und Managementpraktiken auf dem Prüfstand

**Unbestritten: Etablierte Wirkmechanismen der Steuerung und Führung in Unternehmen greifen immer weniger. Bisher bewährte Verhaltensmuster sind nicht mehr funktional, hierarchische Managementpraktiken stoßen an deutliche Grenzen, Routineprozesse sind immer weniger geeignet, den Markterfordernissen gerecht zu werden. Wird „Selbstverantwortung“ zum Schlüssel der Steuerung unserer Unternehmen in einem schwieriger werdenden Fahrwasser?**

*Dr. Georg-Suso Sutter*



*Dr. Georg-Suso Sutter*

Agile Organisation – so heißt das neue Zauberwort, wenn es um die Bewältigung der zunehmenden Dynaxity, also der gleichzeitigen Zunahme von Komplexität und Dynamik geht. Ist „Agilität“ ein ernstzunehmendes Thema der organisationalen Gestaltung oder bleibt sie eine Begrifflichkeit, die mehr verschleiert als dass sie einen Weg der Weiterentwicklung der Organisation beschreibt?

Inzwischen weicht die Euphorie um „Agilität“ der nüchternen Erkenntnis, dass mit ihr ein grundsätzlicher Paradigmenwechsel verbunden ist – ein Paradigmenwechsel, der u.a. eine radikale Zuwendung zum Prinzip der Selbstverantwortung aller Stakeholder eines Unternehmens erfordert. Es scheint so zu sein, dass die mit Agilität einhergehenden Ideen nicht ohne einen deutlichen Schwenk in der

Verantwortungsübernahme durch alle Beteiligten am Unternehmensgeschehen gedacht werden können.

Agile Prinzipien und Vorgehensweisen (z.B. Scrum-Methode<sup>1</sup>, Design Thinking, Holacracy<sup>2</sup>) gelten als Wege, um komplexe Anforderungen besser bewältigen zu können. Dabei wird u.a. von der Vorstellung ausgegangen, dass Prozesse sowie individuelle und

fasst zwei Dimensionen: die Berechtigung, eine bestimmte Aufgabe zu übernehmen und einen bestimmten Handlungsrahmen auszufüllen, sowie die Bereitschaft, die innere „Verpflichtung“, eine zugewiesene Berechtigung als Betroffener anzunehmen. So gesehen kann Verantwortung eigentlich auch nicht delegiert werden; es ist ein Gefühl, das beim Einzelnen entstehen

setzt ein gewisses Maß an Handlungsfreiheit und die Fähigkeit, die Folgen des eigenen Tuns vorherzusehen, voraus. Es ist also von erheblicher Relevanz, inwieweit der Einzelne die relevanten Einflussfaktoren „kontrollieren“ kann.

Gehen wir also der Frage nach, welche Voraussetzungen gegeben sein müssen, damit das Prinzip „Selbstverantwortung“ mehr ist als ein bloßes Lippenbekenntnis. Der Einfachheit halber nehmen wir an, dass die MitarbeiterInnen grundsätzlich bereit und auch fähig sind, Selbstverantwortung zu leben.

## >> Jede Verantwortungsübernahme fußt auf Selbstverantwortung. <<

kollektive Handlungsmuster konsequent an den sich rasch wandelnden Bedürfnissen der Kunden auszurichten sind. Ständig im Kontakt mit unterschiedlichsten Netzwerken aus Experten, Kunden oder Lieferanten ist der Einzelne aufgerufen, in eigener Verantwortung seine Lösungskompetenz zu verbessern und zum Wohle des Unternehmens zu handeln. Immer im Bemühen um die Optimierung der internen Prozesse, soll der Einzelne die ganze Wertschöpfungskette im Blick behalten und zugleich sich selbst für die wechselnden Aufgaben fit machen. Selbstverantwortung ist angesagt!

### Fokus Mensch als Dreh- und Angelpunkt einer agilen Organisation

Das ist ganz schön viel, was hier auf die/ den einzelne/n MitarbeiterIn zukommt. Es wird eine hohe Qualität der Selbstverantwortung vorausgesetzt, von der noch relativ unklar ist, unter welchen Voraussetzungen sie überhaupt gelebt werden kann, ohne dass der Einzelne der Verlockung der individuellen Gestaltungsidee zum Opfer fällt.

Was beschreibt der Verantwortungsbegriff eigentlich? Verantwortung um-

kann. Und letztlich ist es dann auch der Einzelne, der darüber entscheidet, ob er eine Verantwortung übernimmt oder eben nicht. Auf den Punkt gebracht: Jede Verantwortungsübernahme fußt auf Selbstverantwortung.

Da fragt sich der skeptische Leser natürlich rasch: Wozu eigentlich die Bezeichnung Selbstverantwortung? Haben wir es hier nicht wieder einmal mit einem „Code“ zu tun, der, wie so oft im Business-Kontext, immer auch im Sinne symbolischer Führung und Machtausübung als Abgrenzung verwendet wird? So beschreiben Begriffe wie Gesamtverantwortung, Teilverantwortung, übergeordnete und untergeordnete Verantwortung, strategische und operative Verantwortung usw. Ansprüche der Zuständigkeit und der Einflussnahme. Es wird hier demnach mit „Selbstverantwortung“, also über die Begrifflichkeit, auch der Versuch gestartet, der zunehmenden, oft Ohnmacht auslösenden Dynamik mit der Idee der Agilität zu begegnen und im gleichen Atemzug einen Lösungsweg dahingehend einzuschlagen, dass die Verantwortung des Einzelnen eingeklagt wird.

Nehmen wir diesen Ball auf und diesen Lösungsweg ernst, dann müssen wir ganz nüchtern feststellen: Verantwor-

### Selbstverantwortung trifft auf hierarchisches Prinzip

Ganz offensichtlich: die Diskussion um Selbstverantwortung trifft im Kern auf das hierarchische Prinzip - ein hohes Maß an Selbstverantwortung als Gegenpart zum hierarchischen Prinzip?

Wenn wir Organisationen als Mittel zur Regelung menschlicher Zusammenarbeit begreifen, dann ist die demotivierende Natur hierarchischer Organisationen und übergreifender Unterstützungsfunktionen eine alltägliche Erfahrung. Viel zu wenige Menschen haben die Möglichkeiten, sich bei der Entscheidungsfindung einzubringen und ihre Talente zu nutzen. Der weitverbreitete Mangel an Motivation ist ein teurer Nebeneffekt der ungleichen Machtverteilung.

Das wirft unter dem Blickwinkel „Agilität“ und der damit geforderten Selbstverantwortung zahlreiche Fragen auf:

>> Die Förderung von Selbstverantwortung erfordert Vertrauen an Stelle von Angst. ... Ist dann eine hierarchische Pyramide die beste Struktur?

>> Regeln, detaillierte Finanzplanungen oder Zielvorgaben geben heute Führungskräften noch allzu oft das Gefühl der Kontrolle. ... Sind diese Managementpraktiken angesichts einer ausgeprägten Verantwortungsübernahme durch die MitarbeiterInnen noch funktional?

>> Jeder sollte in der Lage sein, wichtige Entscheidungen zu treffen. ... Aber führt das nicht ins Chaos?

>> Beförderungen, individuelle Bonussysteme, unterschiedliche Gehälter. ... Wie verträgt sich das Prinzip Selbstverantwortung mit dem Konkurrenzdenken?

>> Unzählige Meetings mit verdeckten Agenden. ... Wie müssten Meetings gestaltet sein?

das braucht Mut, diese „machtloseren“ Voraussetzungen für die Realität von Organisationen zumindest einmal zu denken.

## Das Wagnis „Selbstverantwortung“

Wagen wir doch zusammen einige „radikale“ Gedankenspiele, um die Tragweite einer Stärkung der Selbstverantwortung zu erkennen.<sup>3,4</sup>

### >> Kein Vorgesetzter – ein Albtraum?

Stattdessen natürliche spontane Hierarchien, die auf Anerkennung, Einfluss und Fertigkeiten basieren. Vorstellbar ist das wohl nur, wenn das Wohlbefinden des Kunden über die Eigeninteressen der Organisation gestellt wird.

heit und Verantwortung innerhalb der Organisation erzeugen.

### >> Deutlich weniger fruchtlose Besprechungen

Indem die Entscheidungen dort getroffen werden, wo die Auswirkungen am unmittelbarsten spürbar sind, bräuchte es weniger hierarchische Strukturen, um Informationen zu sammeln, zu formulieren, zu filtern und zu übermitteln, sodass sie in der Befehlskette auf und ab weitergeleitet werden können. Stattdessen bräuchte es wohl selbstverantwortete Koordination und eigenständigen Wissensaustausch zwischen den Teams.

### >> Radikal vereinfachtes, flexibles Projektmanagement

Projektteams formen sich organisch und lösen sich wieder auf, wenn die

>> Was im Sinne der Entfaltung des Potenzials, das in der Selbstverantwortung liegt, notwendig wäre, ist nicht mehr und nicht weniger als die Überwindung der ungleichen Machtverteilung. <<

>> Unklare unternehmensbezogene Sinnkonzepte. ... Wie kann der Einzelne Sinn finden, von dem aus er in Selbstverantwortung handelt?

Wahrscheinlich könnte man diese Liste noch deutlich verlängern .... Aber auch so ist schon eines klar: Was im Sinne der Entfaltung des Potenzials, das in der Selbstverantwortung liegt, notwendig wäre, ist nicht mehr und nicht weniger als die Überwindung der ungleichen Machtverteilung, indem also „machtlosere“ Strukturen und Praktiken zur Anwendung kommen. Das aber hat weitreichende Konsequenzen;

Zudem werden präzise und effiziente Methoden für gemeinsame Problemlösung und Entscheidungsfindung notwendig sein.

### >> Stark reduzierte Unterstützungsfunktionen

Viele Spezial-Aufgaben wie z.B. Planung, interne Kommunikation, Risikomanagement, Umweltschutz, Qualitätskontrolle oder Personalentwicklung wären den Teams zu übertragen. Die starke Reduzierung von vorgegebenen zentralen Regeln und Abläufen könnte ein starkes Gefühl von Frei-

Arbeit, im Sinne des Kunden, getan ist. Das funktionale Andocken an Netzwerkpartner und -strukturen folgt den funktionalen Erfordernissen. Die Priorisierung von Projekten erfolgt nicht Top Down. Nicht der Kompetenz einzelner wird vertraut, sondern der kollektiven Intelligenz der Teams.

### >> Kein Organigramm, keine Stellenbeschreibungen, keine Stellenbezeichnungen

Die Aufgaben der MitarbeiterInnen entstehen aus einer Vielzahl von Rollen und Verantwortungen, die sie aufgrund

ihrer Interessen und Talente in Abstimmung mit den Bedürfnissen der Organisation annehmen. Das impliziert auch den Rollentausch, je nach Arbeitsbelastung und individuellen Stärken, ohne durch die lästigen und oft politisch motivierten Prozesse der Auftragsvergabe, Beförderung und Gehaltsverhandlungen zu gehen.

von oben verordnete machtbasierte Lösung, sondern interessen geleitete Lösungen sind das Ziel.

### >> Leistungsmanagement auf Team- und individueller Ebene

Im Fokus steht anstelle formeller Beurteilungsgespräche intrinsische Moti-

rungskräfte und MitarbeiterInnen, in das Vertrauen einzuüben, in das Vertrauen, dass der andere das Richtige tut und die Aufgaben richtig erledigt wird. Nur wo Vertrauen wächst, hat Selbstverantwortung eine Chance.

Zudem: Wir leben in unseren Organisationen mit sozialen Betriebssystemen, die oft gar nicht mehr hinterfragt werden. Wenn wir nun das bisher nur zu einem sehr geringen Teil ausgeschöpfte Potenzial der Selbstverantwortung nutzen wollen, so wird es im Interesse der Zukunftsfähigkeit unserer Unternehmen darum gehen, die organisationalen Praktiken von ihrem Kern her zu verändern: Wir sollten uns ganz schnell dazu bekennen, unsere hierarchischen Konzepte mit den damit verbundenen Managementpraktiken radikal zu hinterfragen. Positiv gewendet: Es gibt noch eine Perspektive der Weiterentwicklung der Unternehmen jenseits der „Effizienz-Philosophie“ der vergangenen zwei Jahrzehnte.

## >> Nur wo Vertrauen wächst, hat Selbstverantwortung eine Chance. <<

### >> Entscheidungsfindung als individuell verantworteter Beratungsprozess

Entscheidungsfindung durch hierarchische Autorität oder nicht enden wollende Konsensprozesse – beides hat zahlreiche der Selbstverantwortung entgegenlaufende Implikationen. Stattdessen wären Entscheidungen als festgelegte Beratungsprozesse zu etablieren; d.h. jeder kann z.B. Entscheidungsprozesse anstoßen, jeder muss aber um Rat fragen, bevor er eine Entscheidung fällt.

### >> Interne Kommunikation für unterschiedliche Informationsbedarfe

Nicht die Wichtigkeit von Menschen wird zum Kommunikationskriterium; vielmehr hat jeder jederzeit Zugang zu den Informationen, die er braucht, um bestmögliche Entscheidungen zu treffen.

### >> Konfliktlösung in der Verantwortung der Betroffenen

Wenn Konfliktlösungsprozesse in der Verantwortung der Betroffenen scheitern, könnten Dritte als Mediatoren hinzugezogen werden. Nicht die

vation, vermittelt durch die Beziehung unter den KollegInnen und die Anforderungen des Marktes. Notwendig sind dazu Möglichkeiten, um die eigenen Leistungen einzuschätzen. Intensive eingeübte Feedbackprozesse sind eine Voraussetzung dafür.

### >> Vergütung und Anreize

Noch scheint es eine Utopie zu sein, dass MitarbeiterInnen ihr Gehalt selbst festlegen. Eine Kehrtwendung im Nachdenken über die derzeitigen machtorientierten Systeme könnte aber in der Erkenntnis liegen, dass monetäre Anreize in den heutigen komplexen Arbeitsumgebungen meist kontraproduktiv sind und die Leistung eher verringern als erhöhen.

## Die Entscheidung: Vertrauen versus Kontrolle

Zugegeben - der eine oder andere dieser Gedanken wird (noch) fremd klingen und uns zu dem Urteil verleiten, dass das wenig mit der Unternehmenswirklichkeit zu tun hat. Wenn wir Selbstverantwortung allerdings ernst nehmen, dann sollten wir uns auf den Weg machen, uns gegenseitig, Füh-

#### Literaturquellen:

<sup>1</sup> Gloger, B.; Margetich, J. (2014), *Das Scrum-Prinzip. Agile Organisationen aufbauen und gestalten*. Stuttgart: Schäffer-Poeschl.

<sup>2</sup> Robertson, B. (2015), *Holacracy. The New Management System for a Rapidly Changing World*. New York: Henry Holt and Company, LLC.

<sup>3</sup> Laloux, F. (2015), *Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Franz Vahlen.

<sup>4</sup> Pink, D. (2010), *Drive: Was Sie wirklich motiviert*. Salzburg: Ecowin.



## Verantwortung geben und übernehmen

Im 4-mal-400-Meter-Staffellauf gibt es einen magischen Augenblick: Im Moment der Staffelübergabe erfolgt auch eine Übergabe der Verantwortung für das „möglichst schnelle Laufen“. Für die perfekte Übergabe sind beide gleichermaßen verantwortlich.

Etwas Ähnliches geschieht in Führungssituationen, wenn die Führungskraft ein Ziel „übergibt“ und die/der MitarbeiterIn die Ausführungsverantwortung „übernimmt“.

*Dr. Gerhard Kapl*



*Dr. Gerhard Kapl*

In vielen Managementbüchern wird über Verantwortung geschrieben, aber

selten wird erklärt, **was** Verantwortung eigentlich ist.

Manchmal findet man dazu pointierte Gedanken in Zitaten, z.B.: „Im Unternehmen ist der Kelch der Verantwortung ein Wanderpokal.“ (Reinhard Sprenger) oder: „Verantwortlich ist man nicht nur für das, was man tut, sondern auch für das, was man nicht tut.“ (Laotse)

„Verantworten“ stammt aus der spätmittelalterlichen Gerichtssprache und

bedeutet, gegenüber einem Richter für sein Tun Rechenschaft abzulegen.

Damit bezeichnet Verantwortung eine dreiseitige Relation: Jemand ist für etwas gegenüber einer Instanz verantwortlich.

Dementsprechend treten folgende drei Grundfragen auf:

**1) Wer ist unter welchen Bedingungen verantwortungsfähig und verantwortungspflichtig?**

Als verantwortlich gilt der Mensch nur insoweit, als er „mündig“, d.h. in seinem Tun frei ist, ihm also mehrere Handlungsmöglichkeiten offen stehen und er die jeweiligen Folgen seines Handelns absehen kann. Verantwortung setzt also Freiheit voraus.

## 2) Wem ist jemand verantwortlich, welche Instanz kann Rechenschaft fordern?

Im juristischen Bereich ist dies der Richter. In den Unternehmen sind es die Eigentümer und alle darin arbeitenden Menschen, außerhalb ist es „die Gesellschaft“. Und schließlich ist der Mensch sich selbst gegenüber verantwortlich („Kann ich es vor meinem Gewissen rechtfertigen?“).

## 3) Worauf bezieht sich die Verantwortung?

Der Gegenstand von Verantwortung ist situationsabhängig und beruht auf normativen Urteilen über Gut und Böse bzw. über Nutzen oder Schaden. Dahinter stehen Werte und Beurteilungskriterien.

Die Führungs-Verantwortung betrifft die Ausrichtung auf Ziele, die Schaffung einer Aufgaben- oder Verantwortungs-Struktur und die Beauftragung geeigneter Personen mit diesen Aufgaben. Die Führungs-Verantwortung umfasst daher den „richtigen“ Gebrauch von Macht im Sinne erfolgreicher Entscheidungen.

Die Aufgaben-Verantwortung steht im Schnittpunkt organisatorischer und persönlicher Verantwortung. Mit der Übernahme einer Aufgabe verpflichtet sich eine Person, den damit verbundenen normativen Erwartungen bestmöglich zu entsprechen. Allerdings werden nur solche Aufgaben als verantwortungsvoll bezeichnet, bei denen eine bloße Pflichterfüllung nicht ausreicht, sondern Handlungs- und Ermessensspielräume das eigenständige Entscheiden der Aufgabenträger erforderlich machen.

Mit der Zuweisung von Führungs- und Aufgaben-Verantwortung ist die Erwartung Dritter verbunden, dass die Verantwortungs-Träger Entscheidungen treffen, die für diese Dritten einen Nutzen haben. Die Zuweisung von Verantwortung erteilt Macht und stellt zugleich einen Akt des Vertrauens dar. Man erwartet vom Verantwortungsträger die Fähigkeit, Vorgänge zu verstehen, sie zu planen, durchzuführen und zu beurteilen, Gewissenhaftigkeit bei der Ausführung und ggf. auch die Zurückstellung eigener Interessen.

Die Ambivalenz von Verantwortung wird sichtbar, wenn man die Zeitstrukturen unterschiedlicher Verantwortungsbegriffe betrachtet. Die rechtliche Verantwortung bezieht sich auf vergangene Ereignisse, entweder auf Handlungen, die Rechtsnormen verletzt haben (Schuld), oder auf entstandene Schäden, die einem Verursacher zugerechnet werden (Haftung). Verantwortung im Sinne des Eingehens von Entscheidungsrisiken in Wirtschaft, Wissenschaft und Politik ist dagegen zukunftsbezogen. Lediglich die vorhersehbaren möglichen Folgen können Gegenstand der Entscheidungs-Verantwortung sein. Sie müssen bewertet und gegeneinander abgewogen werden. Der Erfolg der Entscheidung wird sich erst später herausstellen.

### Kurz gefasst ergeben sich daraus folgende Aspekte:

- >> Verantwortung ist die (Selbst-)Verpflichtung, durch sein Handeln ein gewünschtes Ergebnis zu erreichen.
- >> Das bedeutet, dass man die Folgen positiver Ergebnisse genießen kann („Ich bin für den Erfolg verantwortlich und profitiere davon“) oder für die Konsequenzen negativer Ergebnisse einstehen muss („Ich muss mich für den Misserfolg verantworten“). Das heißt: Zur (Selbst-)Verpflichtung tritt auch die Bereitschaft, die Konsequenzen zu tragen.

- >> Damit verbunden ist die Problematik der zeitlichen Dimension von Entscheidungen und Beurteilungen: Ich muss zukunftsbezogen handeln, werde aber rückblickend beurteilt.
- >> Verantwortung bedeutet also auch, Macht klug einzusetzen.
- >> Verantwortung setzt Mündigkeit bzw. die Freiheit des Handelns und des Willens voraus (d.h. die Fähigkeit, das eigene Handeln frei zu bestimmen und dessen Folgen abzusehen). Das bedeutet: Ich muss das Ziel kennen und mit ihm einverstanden sein, ich muss die nötigen Fähigkeiten haben, ich muss wollen und ich muss dürfen.
- >> Führungskräfte haben die letztendliche Verantwortung für geschäftspolitische Entscheidungen. Sie haben die Verantwortung, eine Organisation auf Ziele hin auszurichten, eine sinnvolle Aufgaben- oder Verantwortungs-Struktur zu entwickeln und geeignete MitarbeiterInnen mit diesen Aufgaben zu betrauen.
- >> MitarbeiterInnen haben die Verantwortung, innerhalb ihres übernommenen Aufgaben- und Kompetenzrahmens zielorientiert zu entscheiden und zu handeln. Für die eigene Leistung hat ausschließlich die/der MitarbeiterIn die Verantwortung. Sie/Er ist auch dafür verantwortlich, aufmerksam zu machen, wenn etwas nicht machbar ist, wenn sie/er Hilfe braucht etc.
- >> Im Sinne der Mitwirkungsmöglichkeit der MitarbeiterInnen überschneiden sich schließlich auch die Verantwortungsfelder von Führungskräften und MitarbeiterInnen: es kommt zur Mitverantwortung – der Bereitschaft, Handlungsspielräume im Bewusstsein von Möglichkeiten und Risiken eigeninitiativ auszufüllen.



## Im Porträt: Manuela Kainerstorfer

Haben Sie sich schon mal gefragt, wer bei INOVATO für reibungslose Abläufe sorgt und hinter den Kulissen die Fäden zieht? Mit einer der Hauptverantwortlichen sprach Klaus Theuretzbacher.

### *Mit welchen Anliegen ist man bei dir an der richtigen Adresse?*

Ich brauche Abwechslung und Herausforderung. Neben den vielen „normalen“ Office-Aufgaben darf es immer wieder mal was Neuartiges sein, etwas, wo ich auch kreativ-gestalterisch tätig sein kann.

### *Worauf legst du Wert? Was ist dir wichtig?*

Engagement, Flexibilität, Zuverlässigkeit – bei mir genauso wie bei anderen. Und, dass wir im Office-Team aufeinander schauen und aushelfen, wenn bei jemandem der Hut brennt.

### *Ein besonders gelungenes Projekt?*

Sicherlich die Festschrift für den renovierten Pfarrhof in Ansfelden. Das war gleich in meinem ersten Jahr bei INOVATO. Aufgrund einer tragischen Erkrankung meiner Kollegin musste ich ins kalte Wasser springen und mir vieles selbst beibringen. Ich war verantwortlich für die gesamte grafische Gestaltung. Dazu gehörte auch die Abstimmung mit den AutorInnen und den Sponsoren.

### *Dein Highlight, dein „Magic Moment“ dabei?*

Als ich das fertige Werk erstmals – frisch aus der Druckerei – in Händen hielt. Und natürlich der Festakt mit der feierlichen Eröffnung des Pfarrhofs.

### *Andere Beispiele gelungener Projekte?*

Für die Dialog-Veranstaltung „Interkulturelle Kompetenz“ hab ich mich um die komplette Organisation gekümmert, also um die Location, das Catering, um die grafische Gestaltung der Vortragspräsentation und die Einladungen. Anders als bei Seminaren war ich auch vor Ort dabei und hab mich gefragt: was, wenn etwas nicht passt? Es hat dann eh alles bestens geklappt, die Anspannung fällt aber erst beim Zusammenräumen ab.

### *Was hat sich für die Organisation solcher Veranstaltungen bewährt?*

Ein Leitfaden für Planung und Vorbereitung: Wer übernimmt was, im Vorfeld und bei der Veranstaltung. Und, dass es ein verantwortliches Duo gibt aus inhaltlichem und organisatorischem Lead.

### *Was verbindest du mit Selbstverantwortung?*

Ein großes Wort! Jemand anderen für etwas verantwortlich zu machen, ist einfach. Wichtig ist es, zuerst bei sich selbst zu schauen.



### *Wo tankst du Kraft?*

Bei Familie und bei Freunden, beim Wandern – es gibt nichts Schöneres als beim Gipfelkreuz angelangt zu sein – und beim Schlafen ;-)

### *Dein Buchtipp?*

„Ein ganzes halbes Jahr“ von Jojo Moyes. Eine berührende Geschichte, die ich in zwei Tagen verschlungen habe.

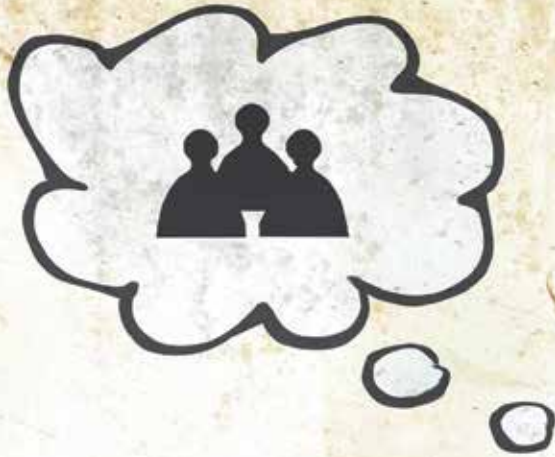
### *Worum geht's im Leben?*

Muss ich das beantworten?! (Grinst.) Okay, es geht darum glücklich zu sein, um Zufriedenheit mit sich, um Liebe. Und darum, das Beste aus jeder Situation zu machen.

### **Manuela Kainerstorfer**

Ledig, lebt in Wels

Seit 2012 Aufgaben bei INOVATO und MOTIV: Office, Vor- und Nachbereitung von Seminaren und Workshops, Bewerbermanagement, Kundenbetreuung, IT, Grafik-Design und Web.



## Selbst- und Eigenverantwortung und die Hürden im betrieblichen Alltagskontext

„Selbst- und Eigenverantwortung“ umschließen im gegenwärtigen Verständnis zwei Bedeutungsebenen:

- die Bedeutung, dass jemand aus eigenen Stücken, unaufgefordert Verantwortung für sich auftuende Situationen übernimmt und sich zuständig fühlt,
- aber auch die Bedeutung, dass jemand für sich Verantwortung übernimmt und mit sich selbst verantwortungsvoll und achtsam umgeht.

Beiden Aspekten soll hier Aufmerksamkeit geschenkt werden, da erst die Betrachtung beider Seiten verdeutlicht, dass scheinbar mangelnde „Selbst- und Eigenverantwortung“ nicht immer mangelnde „Selbst- und Eigenverantwortung“ ist. Viel eher ist es eine Frage der Perspektive und des Kontextes, wie Verhaltensweisen interpretiert bzw. wie ausgeprägt Verantwortung übernommen wird.

*Dr. Peter Hofer*



*Dr. Peter Hofer*

### Selbst- und Eigenverantwortung in organisationalen Kontexten

Wenn „vom Wunsch nach mehr Selbst- und Eigenverantwortung bei den MitarbeiterInnen“ gesprochen wird, so ist damit meistens gemeint, MitarbeiterInnen sollen Verantwortung über-

nehmen, „unternehmerisch denken“ und sich wahrgenommenen Problemen unbürokratisch annehmen, diese aufzeigen und idealerweise rasch einer unkomplizierten Lösung zuführen. Was im Praxisalltag bedeuten würde, dass oftmals Hierarchien übergangen, Standards und Regeln gebrochen und definierte Prozesse außer Kraft gesetzt werden müssen, will man, dass

Schwachstellen und Fehler im System unbürokratisch und unkompliziert aufgezeigt werden.

Das verlangt von den MitarbeiterInnen viel Mut, Risikobereitschaft und das notwendige Vertrauen in das System, dass ihre Initiative auch tatsächlich gewollt ist und vor allem entsprechend gewürdigt wird. Von den Vorgesetzten braucht es Vertrauen und Zutrauen in die Kompetenz der MitarbeiterInnen, konsequenten Rückhalt - unabhängig von den Ergebnissen - und jegliche Vermeidung von Doppelbotschaften. Werden die eben genannten Voraussetzungen von den Vorgesetzten nicht oder nur teilweise erfüllt, so werden gerade jene MitarbeiterInnen, die sich mit dem Unternehmen besonders stark verbunden fühlen, nur sehr zögerlich handeln und sich gut überlegen, ob sie wahrgenommene Probleme oder Schwachstellen aufzeigen oder nicht doch eher darüber hinwegsehen. Sie werden also kein unnötiges Risiko eingehen, sondern im Sinne der eigenen Person und der eigenen Familie Verantwortung übernehmen und sich vorsichtig zurückhaltend verhalten, wie das Gregor im folgenden Beispiel zum Ausdruck bringt. Gregor steht hier für viele MitarbeiterInnen, die es aufgegeben haben von sich aus initiativ zu werden und in betrieblichen Kontexten selbst- und eigenverantwortlich zu handeln:

#### **Gregor hat einfach nur mitgedacht**

*„Bei uns wird eigenverantwortliches Handeln ganz groß auf die Fahnen geschrieben. Es wird erwartet, dass wir uns zuständig fühlen, wenn wir Probleme wahrnehmen, und sofort Maßnahmen einleiten, wenn Gefahr in Verzug ist. Was bei der Feuerwehr gut funktioniert und von der Bevölkerung, den Kollegen, den anderen Einsatzkräften wirklich begrüßt wird, wenn du anpackst, das Problem angeht und einfach das Beste daraus machst, funktioniert in der Firma nicht. Dabei gäbe es genug verbesserungswürdige Dinge, die meine Kollegen und ich sehen, die man mit einfachen Mitteln rasch lösen könnte. Aber meine Vorgesetzten sehen das nicht so gern, die sind genervt, wenn ich wieder mit meinen*

*Ideen daherkomme. Und wenn ich hartnäckig drauf bleibe, das habe ich auch schon gemacht, dann dauert es ewig lange, bis etwas zurückkommt ... wenn überhaupt. Und irgendeinmal gibst du auf. .... Du willst ja nicht immer deinen Vorgesetzten lästig werden. Ich mag nämlich den Job verdammt gerne, und das Unternehmen mit seinen Produkten ist echt super! Daher habe ich dann begonnen, mich etwas zurückzunehmen und nicht mehr wegen jeder Idee oder Kleinigkeit meine Vorgesetzten zu belästigen. Bei der Feuerwehr sind meine Ideen und Überlegungen gefragt, da kann ich diesen Teil ausleben. Außerdem habe ich das Gefühl, dass ich, seit ich mich etwas zurückgenommen habe, bei meinen Vorgesetzten besser ankomme, ... glaube ich zumindest?!“*

Rein vom Bauch her hätte Gregor seine Lösungsideen und Anregungen im Unternehmen auch weiterhin gerne ausgesprochen und Verantwortung im Sinne des Unternehmens wahrgenommen. Allerdings hat er die Erfahrung gemacht, dass seine Lösungsideen und Anregungen, auch wenn das im Unternehmen offiziell artikuliert wird, nicht wirklich erwünscht sind. Und paradoxerweise, eben weil er die Arbeit

besonders mag und weil er sich mit dem Unternehmen stark identifiziert, will er nichts riskieren, nimmt sich zurück und behält seine Verbesserungsideen für sich, als ihm bewusst wird, was seine unmittelbaren Vorgesetzten von ihm eigentlich erwarten und was nicht. Mit seiner Entscheidung gegen das Risiko, sich mit den Vorgesetzten weiter „anzulegen“, handelt er an sich auch höchst verantwortlich, in dem er die Verantwortung für sich selbst und seine Familie übernimmt und sich für einen Weg entscheidet, der zwar nicht seinem Naturell entspricht, aber die Chance erhöht, dass er seinen geliebten Job in der Firma, die er sehr schätzt, nachhaltig behalten wird.

Sie können sicher sein, dieses Beispiel ist kein Einzelfall! Deutlich wird bei diesem Beispiel übrigens, dass die organisationskulturellen Rahmenbedingungen entscheidend dafür verantwortlich sind, ob in einem Unternehmen von den MitarbeiterInnen durchgängig Verantwortung wahrgenommen wird oder eben nicht.

### **Was fördert selbst- und eigenverantwortliches Handeln im Unternehmen**

#### **Günstige Bedingungen auf der Personenebene (MitarbeiterInnen-Ebene)**

- >> Hohe Identifikation mit dem Unternehmen, dem Produkt, der Tätigkeit
- >> Ein ehrliches Interesse am Wohl des Unternehmens und der dort tätigen MitarbeiterInnen
- >> Die Fähigkeit, größere Zusammenhänge erkennen und verstehen zu können
- >> Ausgeprägte Reflexionsfähigkeit (differenzierte Betrachtungs- und Bewertungsfähigkeit)
- >> Mut, Dinge anzusprechen, die möglicherweise manche nicht hören wollen
- >> Kritikfähigkeit (sich kritisch äußern, aber auch annehmen zu können)
- >> Artikulations- und Präsentationskompetenz

- >> Aktive Handlungs- und Umsetzungsbereitschaft und -fähigkeit
- >> Konsequenz und Ausdauer (die Fähigkeit, an Themen dran zu bleiben zu können)

**Neben den personenbezogenen Faktoren sind es vor allem die soziokulturellen Umgebungsbedingungen, von denen es abhängt, wie sehr Eigenverantwortlichkeit im Sinne des Unternehmens gelebt wird. Günstige Bedingungen auf der mikro- und makro-sozialen Umgebungsebene:**

- >> Das Vorhandensein von und das Kennen der Gestaltungsspielräume/n
- >> Eine Kultur, die „eigenverantwortliche Handlungen“ würdigt und wertschätzt
- >> Erfahrungen im Unternehmen, dass „eigenverantwortliches Handeln“
  - nicht nur eine „Worthülse“, sondern tatsächlich auch erwünscht ist
  - in der Praxis – unabhängig vom Ergebnis – immer auch gewürdigt wird
- >> Vertrauen in die Kompetenzen der einzelnen Personen
- >> Ehrliches Interesse an den Beobachtungen und Wahrnehmungen der einzelnen Personen (MitarbeiterInnen)
- >> Rückhalt für eigenverantwortliche Handlungen - unabhängig vom Ergebnis
- >> Selbstverständliches Mittragen jeglicher Konsequenzen (+/-), die sich aus eigenverantwortlichem Handeln einzelner Personen (MitarbeiterInnen) ergeben haben
- >> Vorherrschen einer lösungsorientierten Grundhaltung
- >> Orientierungsklarheit (Ich weiß, was ich im Sinne der Gruppe tun darf und was nicht.)

Es ist sicher kein Zufall, dass es viele Personen gibt, die im privaten Bereich in der Familie, bei Vereinen oder ehrenamtlichen Institutionen ein hohes Maß an Verantwortung mit großer Selbstverständlichkeit wahrnehmen, im Unternehmenskontext allerdings von diesen Fähigkeiten oftmals kaum etwas erkennbar wird. Das muss doch zu denken geben!

### Selbst- und eigenverantwortliches Handeln braucht eine Kultur, die Mitgestalter auch ehrlich will

Wenn Selbst- und Eigenverantwortung wirklich ehrlich gewünscht ist, wird es

nicht schwer sein, dieses oftmals brachliegende Potenzial zur Entfaltung zu bringen. Wie bereits angesprochen, Menschen sind es grundsätzlich in ihrem Alltag gewohnt Verantwortung zu übernehmen. Natürlich gibt es Menschen, die sich dabei leichter tun, und Menschen, denen es schwerer fällt. Aber nur wenige Menschen sind gar nicht bereit in ihrem Leben Verantwortung zu übernehmen. Die meisten tun es mit Selbstverständlichkeit, wenn sie ihren Interessen, Hobbys, familiären Pflichten nachgehen, also immer dann, wenn es die Situation von ihnen verlangt. Andere können davon gar nicht genug kriegen und engagieren sich ehrenamtlich bei

Vereinen, Institutionen oder anderen Interessensgruppierungen. Wieder andere geben gerne Verantwortung ab und sind glücklich, wenn sie nicht all zu oft aus ihrem Schneckenhaus hervormüssen, aber in ihrem Schneckenhaus, da sind die Aufgaben tipp-topp gelöst. Kurzum: Menschen, die gar nicht bereit sind Verantwortung zu übernehmen, gibt es nur selten.

Der Hebel ist also nicht so sehr bei den MitarbeiterInnen, sondern in ihrem Umfeld anzusetzen! Es braucht eine enorme Vertrauenskultur und möglichst kein Wetteifern und ausgeprägtes Hierarchiedenken auf der Vorgesetztenebene, damit Einladungen zu selbst- und eigenverantwortlichem Handeln nicht als Worthülsen, sondern als ernstgemeinte Angebote wahrgenommen werden können. Wenn MitarbeiterInnen darauf vertrauen dürfen, dass das, was sie zu sagen haben, wohlwollend und ernsthaft aufgegriffen wird und sie als ExpertInnen vor Ort in Entwicklungsprozesse aktiv eingebunden werden und ihr Engagement ehrlich gewürdigt wird, dann werden die Unternehmensanliegen rasch zu eigenen Anliegen und die Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme wird automatisch ansteigen. Worte alleine genügen dabei nicht! Vor allem die Führungskräfte müssen davon überzeugt sein, dass ihre MitarbeiterInnen wertvolle Gedanken und Impulse bieten können, sie müssen es wollen, dass ihre MitarbeiterInnen mitgestalten und fachlich wachsen, sie müssen die MitarbeiterInnen kontinuierlich dazu einladen sich mit ihren wertvollen Ideen, Anregungen und Wahrnehmungen aktiv einzubringen, sie müssen es auch aushalten, dass ihre MitarbeiterInnen bei Bedarf tatsächlich Hand anlegen und sich zuständig fühlen und sie müssen das Engagement der MitarbeiterInnen, unabhängig vom Ergebnis, würdigen.



# 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

Projektabwicklung 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

## Im Porträt: Georg Sutter

**Der frühere Personalvorstand eines deutschen Konzerns und heutige Profi für Transformationsprozesse, Kulturentwicklung und Strategisches HR-Management im Gespräch mit Klaus Theuretzbacher.**

### *Worum geht es dir als Berater?*

Die zugrundeliegende Werteorientierung einer Organisation und der in ihr tätigen Menschen soll eine stabile Grundlage für ihre Zukunftsfähigkeit werden. In den Mittelpunkt stelle ich dabei die Frage nach dem „Wofür“ – egal ob Veränderungsprozess, Führungsthemen oder Selbst- und Lebensführung: Wofür stehen wir? Wozu gibt es uns? Was ist unser Leistungsversprechen? Aufbauend darauf die Frage nach der Führungsverantwortung und als nächstes die Frage „Wohin“. Wo will jemand landen, wenn es bestens läuft? Erst dann macht es Sinn, die notwendigen strategischen Hebel festzulegen bzw. entsprechende Maßnahmen einzuleiten.

### *Ein besonders spannendes Beispiel aus deiner Beratungstätigkeit ...?*

Ich sollte eine Organisation darin beraten, ihr gewaltiges Fluktuationsproblem zu lösen. Die Erwartung war, dass ich mich mit den MitarbeiterInnen beschäftigen werde. Im Erstgespräch und nach einer kurzen Kulturdiagnose wurde mir dann aber schnell deutlich, wie sehr das „Problem“ mit der Haltung der Geschäftsführung zu tun hatte. Als ich dem CEO und seinen Mitstreitern sagte, dass ich den Auftrag nur dann übernehme, wenn sie selbst das Problem an der wirklichen Wurzel anpacken, sie also mit der Veränderungsarbeit bei sich selbst anfangen, war der Aufschrei zunächst groß. Heute begleite ich die Geschäftsführung und die Organisation seit über drei Jahren in einem kulturellen und organisatorischen Transformationsprozess.

### *Was verbindest du mit Selbstverantwortung?*

Jede Verantwortung ist Selbstverantwortung. Denn, ob ich Verantwortung übernehme, hängt entscheidend von meiner inneren Haltung, meinen Werten und Überzeugungen, meinen Erfahrungen ab. Will man sich ernsthaft mit der Selbstverantwortung seiner MitarbeiterInnen beschäftigen, darf man sich mit ihnen als Menschen beschäftigen. Es ist nicht damit getan, sie aufzufordern, mehr „Selbstverantwortung“ zu übernehmen, und zugleich Entscheidungsprozesse, Kontrollmechanismen oder Meetings im alten Fahrwasser zu belassen. Das ist unehrlich, solange sich das Management nicht kritisch der Frage gestellt hat, aus welcher Haltung heraus die MitarbeiterInnen geführt werden.



### *Wo tankst du Kraft?*

Meine Kraftquelle ist die Natur und das Alleinsein in ihr. Das ist für mich der Ort, an dem ich spüre, welches Potenzial ich zur Entfaltung bringen kann, aber auch, wo die Grenzen sind.

### *Dein Buchtipp?*

„Jetzt! Die Kraft der Gegenwart“ von Eckhart Tolle.

### *Worum geht's im Leben?*

In Menschlichkeit mir und anderen begegnen.

### **Dr. Georg-Suso Sutter**

Wirtschaftspädagoge  
verheiratet, lebt in Altenberg bei Linz  
Seit 2014 INOVATO-Netzwerkpartner,  
ab 2016 Gesellschafter der INOVATO GmbH & CoKG.  
Berater, Coach, Prozessbegleiter



## Warum Selbstverantwortung Leadership braucht

Noch immer fragen sich viele Führungskräfte, wie sie die Potenziale ihrer MitarbeiterInnen am besten fördern und mobilisieren können. Um dabei einen Schritt weiter zu kommen müssen wir beim Bewusstsein ansetzen, mit dem die Menschen ihre Arbeit tun. Sich für seine Leistung verantwortlich fühlen, eigeninitiativ handeln und nicht nur den Kopf, sondern auch das Herz einzubringen, ist eine Sache der persönlichen Haltung.

Dr. Maria Ertl



Dr. Maria Ertl

### Erlebte „Arbeitswelten“

Viele MitarbeiterInnen rufen immer noch recht laut nach mehr Selbst-

verantwortung. Die Rahmenbedingungen werden einengend und starr empfunden, die Gestaltungsmöglichkeiten durch strikte Vorgaben eingeschränkt. Gar nicht selten hört man den Ausspruch: „Hier verlangt man von mir, das Gehirn beim Eingang abzugeben.“

Auf der anderen Seite erleben Führungskräfte die Rückdelegation von Verantwortung, der gegebene Spielraum wird von den MitarbeiterInnen nicht genützt. Es werden Führungsentscheidungen eingefordert, Verant-

wortungsübernahme wird abgelehnt.

Es stellen sich demnach folgende Fragen: Was sind die personellen Voraussetzungen, dass ein Mitarbeiter Selbstverantwortung übernimmt? Wie gelingt es Führungskräften, den dafür fördernden Rahmen zu gestalten?

Die Managementtrainerin Sabine Asgodom wird nicht müde in ihren launigen Vorträgen immer wieder zu betonen: „Rufen Sie sich immer wieder in Erinnerung: Sie alleine sind für Ihr Leben verantwortlich. Wer sich von vermeintlichen Fesseln lösen kann, wird



frei - frei im Denken, frei im Handeln und frei für Neues.“

Mit diesem Aufruf befindet sie sich in guter Gesellschaft. Auch Reinhard Sprenger ruft in die Welt: „Nur Freiheit macht verantwortlich.“

## Selbstführung

In selbstverantwortlicher Haltung bin ich mir bewusst, dass ich in jedem Moment und immer wieder Entscheidungen treffe – für oder gegen etwas, in einer Situation zu bleiben oder zu gehen, mitzumachen oder mich abzugrenzen. In letzter Konsequenz bedeutet das, jeder führt sich selbst in völliger Autonomie und übernimmt dabei auch die Verantwortung für seine Entscheidungen und sein Handeln.

Autonom zu entscheiden bedeutet dabei, dass ich in der Lage bin für mich selbst zu entscheiden. Es beinhaltet aber auch, dass ich manchmal Entscheidungen treffen werde, die mir nicht angenehm sind. Selbst wenn ich mich Zwängen beuge, habe ich mich selbst dazu entschieden. Eine dafür notwendige intrapersonelle Basis ist demnach eine gute Reflexionsfähigkeit sowie Selbstsicherheit und gesundes Selbstvertrauen.

## Der dafür nötige Rahmen

Um Verantwortung zu übernehmen und Eigeninitiative zu zeigen, braucht es aber auch einen klaren Orientierungsrahmen im Außen – neben der Selbstführung also auch Klarheit der Bedingungen. Bei der Führung selbstverantwortlicher MitarbeiterInnen sollten wir bedenken, dass wache und initiative Menschen den Ideen und Zielen der Organisation, und damit ihren Führungskräften, dann folgen werden, wenn sie dabei eine Befriedigung der eigenen zentralen Bedürfnisse erleben.

Der Neurobiologe Prof. Dr. Gerald Hüther weist darauf hin, dass die zentralsten Grundbedürfnisse bereits im Mutterleib ausgebildet werden: zum einen das Bedürfnis nach einer tiefen Verbundenheit und zum anderen jenes nach stetiger Weiterentwicklung hin zur Autonomie.

oft anders aus. Die gängigen Machtstrukturen und Kontrollbedürfnisse ersticken Eigeninitiative und Innovationsgeist und lassen oftmals auch Führungskräften wenig Spielraum bei der Ausübung ihrer Führungsaufgaben. Die Führungskräfte können ihren MitarbeiterInnen nur die Freiheit und

## >> Nicht starre Regeln und Kontrolle, sondern Sinnggebung und Vertrauen setzen Menschen in Bewegung. <<

Aus Führungssicht sollten wir es also schaffen, dass unsere MitarbeiterInnen

- >> ein Aufgabenfeld haben, das ihnen einen Gestaltungsspielraum und einen Entwicklungsspielraum bietet,
- >> sich dabei mit anderen verbunden und anerkannt fühlen, und
- >> natürlich auch einen Sinn in dem sehen, was sie tun.



So manche Führungskraft wird sich nun vielleicht denken: „Ja, genau das erwarte auch ich mir von meinem eigenen Vorgesetzten.“ Die Realität sieht

den Gestaltungsspielraum geben, welche/n sie selbst besitzen. Mitunter wird Selbstverantwortung im Keim erstickt: Das Wollen wäre vorhanden, das Dürfen aber nicht.

## Leadership zeigen

Führungskräfte, egal auf welcher Führungsebene, sollten sich also sehr bewusst den folgenden Fragen stellen:

- >> Was traue ich meinen MitarbeiterInnen wirklich zu?
- >> Bin ich bereit loszulassen?
- >> Habe ich ausreichend ehrliches Vertrauen in die Fähigkeiten und das Verantwortungsbewusstsein meiner MitarbeiterInnen?

Denn nur, wenn sie Klarheit zu obigen Fragen haben, wird es gelingen, dass ihre MitarbeiterInnen Verantwortung auch annehmen und damit übernehmen. Nicht starre Regeln und Kontrolle, sondern Sinnggebung und Vertrauen setzen Menschen in Bewegung.

Dabei ist es sehr wichtig, dass jemand, der sich in Bewegung setzt, den Rahmen genau kennt, der sein Spielfeld ausmacht und dass dieser Rahmen ihn auch nicht überfordert. Hier ist jede Führungskraft gefordert, Entwicklungsfelder zu öffnen, die Selbstverantwortung fördern und dennoch

klare Orientierung geben. Wir sollten als Führungskraft also nicht vorrangig Problemlöser sein, sondern ausreichend Raum für Problemlösungen eröffnen und das nötige Vertrauen dafür schenken.

Rahmen dazu haben, die Verantwortung für die eigene Leistung auch selbst zu tragen. „Merke dir die Ressourcen, die in dir und um dich sind; es gibt mehr davon, als du ahnst.“ (Ben Furman)

>> „Merke dir die Ressourcen,  
die in dir und um dich sind; es gibt mehr  
davon, als du ahnst.“ (Ben Furman) <<

Einer der nächsten Stolpersteine aus Führungssicht ist nun, dass Führungskräfte oftmals eine sehr klare Vorstellung davon haben, wie die Dinge erledigt werden sollen. Wir messen den Weg und das Ergebnis der Aufgabenerfüllung an unseren eigenen Maßstäben und versuchen, diese auch unseren MitarbeiterInnen nahe zu legen. Schon Martin Buber hat angeregt, die „Wunder des Andersseins“ anzuerkennen und damit Selbstverantwortung und Autonomie zuzulassen.

**Loslassen, Zulassen, Vertrauen schenken** – was kann ich als Führungskraft neben diesen zentralen Haltungen noch tun, um Selbstverantwortung den richtigen Rahmen zu geben?

### Erfolgsgeheimnis Kommunikation

Ein zusätzliches Erfolgsgeheimnis liegt ganz sicher in intensiver, klarer und zukunftsorientierter Kommunikation!

grundsätzlichen Bedingungen klar kommuniziert sein, als auch Transparenz über den Gesamtprozess bestehen.

Der/dem verantwortlichen MitarbeiterIn müssen ebenso die Ergebnisse und Auswirkungen ihrer/seiner Arbeit mitgeteilt werden, da diese ja die notwendige Reflexionsbasis für Erfahrungslernen bilden. Auch hier sind Führungskräfte in ihrer Kommunikationsfähigkeit gefordert, da die MitarbeiterInnen für ihre persönliche Weiterentwicklung differenziertes Feedback benötigen. Gelingt es, eine Kultur zu entwickeln, in der häufig durch konkrete leistungsbezogene Anerkennung Feedback gegeben wird, so werden diese Rückmeldungen ganz sicher als positive Verstärker das Selbstvertrauen der MitarbeiterInnen fördern und damit auch die künftige Entscheidungsfreude und Entscheidungssicherheit vermehren.

Manchmal ist ganz einfach offenes Zuhören und interessiertes aktives Nachfragen das hilfreichste und ziel-



Wollen wir selbstverantwortliche MitarbeiterInnen, so müssen wir mehr „lassen“ als „machen“. Die Verantwortung muss bei dem Menschen liegen, der auch die Sachkompetenz dafür hat – und das ist zumeist jene Person, die diese Aufgabe auch ausführt. Jede/r MitarbeiterIn sollte den

MitarbeiterInnen können selbstverantwortliche Entscheidungen nur dann treffen, wenn sie die dafür nötigen Informationen umfassend besitzen. Um wirkliche Entscheidungssicherheit zu haben, müssen, neben den relevanten Sachinformationen, auch die

führendste Angebot für unsere MitarbeiterInnen.

Auf alle Fälle sollte Kommunikation dazu dienen, die MitarbeiterInnen in ihrer Selbstverantwortung zu stärken und sie dazu anregen, diese auch zu leben.



## Selbstverantwortliche und proaktive MitarbeiterInnen und Führungskräfte

Verantwortung übernehmen als gelebte Haltung, getragen vom überzeugten Wollen, findet ihren Ausdruck im alltäglichen Handeln jedes Einzelnen. Den Rahmen dafür bildet eine Unternehmenskultur, die dieses Mindset unterstützt. Dazu braucht es Abläufe, Strukturen und Prozesse, die Selbstverantwortung fordern und fördern, sowie Führungskräfte, die genau diese Haltung selbst vorleben, einfordern und auch ermöglichen.

### Für uns heißt das konkret

Selbstverantwortung beginnt bei denen, die den Führungsauftrag haben. Dieses Vorleben von Verantwortung ist eine der Voraussetzungen dafür, sinnvoll die Eigenkräfte der Mitarbeitenden zu stärken und die Selbststeuerungsenergien von Mensch und System zu fördern. Die Verantwortlichen sorgen für einen klaren Rahmen und beseitigen die Barrieren, die den Gestaltungs- und Verantwortungsraum der Mitarbeitenden einschränken. Orientierungssicherheit und Gestaltungsraum gehören zusammen, damit effektives Leisten möglich wird.

### Haben Sie Interesse daran ...

- >> ... ein klares Bild davon zu entwickeln, wie gut die Führungskräfte angesichts der wachsenden Anforderungen ihrer Führungsverantwortung gerecht werden?
- >> ... wie Sie die Mitarbeitenden zu mehr Eigeninitiative führen können und zu klären, was die Mitarbeitenden im Alltag in der Wahrnehmung ihrer Verantwortung mehr behindert als unterstützt?
- >> ... zu erarbeiten, welche Managementpraktiken und strukturellen Bedingungen Selbstverantwortung erst möglich machen?
- >> ... Reflexionsräume und Möglichkeiten für bewusstes Führen und effektives Zusammenwirken einzurichten?

### Gute Gründe für ein Zusammenwirken mit INOVATO

Wir stehen mit unserer ganz besonderen Qualität dafür, „die Kraft Dazwischen“ so zu nutzen, dass sich Personen und Organisationen im Sinne des Unternehmenszwecks zukunftsfähig ausrichten.

# INOVATO

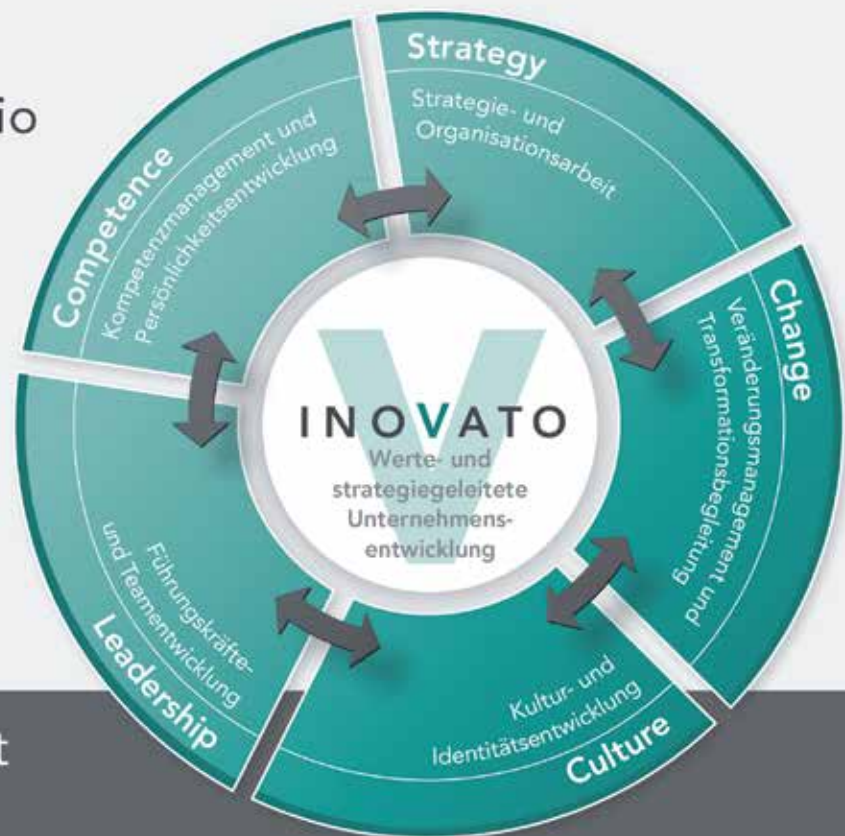
## Akademie



### Angebote aus der INOVATO Akademie:

- Umgang mit Veränderungssituationen. Innovations- und Veränderungsanforderungen mit Offenheit begegnen
- Teams erfolgreich führen und entwickeln. Wege zu einem effizienten Miteinander
- Leadership. Vom Heute ins Morgen wirksam und nachhaltig führen
- Wirksam führen in Umbruchsituationen. Schwierige Führungssituationen souverän und sicher meistern
- Stärkenmanagement. Die innovative Form eines Führungssystems
- Die Wirkung unserer Persönlichkeit. Wie wir unsere biografischen Erfahrungen für unser Sein und Wirken bewusst nutzbar machen können
- Kompetenzmanagement. Eigene Stärken und Potenziale erkennen und leben
- Gesunder Erfolg mit Selbst-Bewusst-heit. Vom Hamster im Stressmuster hin zum selbstbestimmten Schaffen und Wirken

## Das INOVATO Leistungsportfolio



Die Kraft entsteht  
Dazwischen.