



Selbstverantwortung

Was wünscht man sich nicht mehr, als Mitarbeiter, die Ihre Verantwortung wahrnehmen, das Beste aus Ihrer Funktion machen und immer ein bisschen über den Tellerrand hinaus denken und handeln. In jeder Firma gibt es solche, in völlig verschiedenen Funktionen, mit völlig unterschiedlichen Bildungshintergründen und Fähigkeiten. Leider hat man in einer Firma jedoch immer eine zu geringe Zahl an solchen Mitarbeitern. Da stellt sich doch die Frage, ob es nicht möglich ist, die Selbstverantwortung zu steigern.

Diese Frage ist nicht einfach zu beantworten. Die Talente sind bei den Mitarbeitern nicht gleichmässig verteilt, so gibt es immer solche, die über eine innere Triebfeder verfügen, und sie auch einsetzen. Bei solchen Mitarbeitern besteht die Herausforderung darin, diese treibenden Kräfte zu bewahren



oder weiter zu fördern. Dies gelingt durch das Übertragen von aus der Sicht des Mitarbeiters interessanten Aufgaben, ab und zu einige „Rosinen“. Das sind die Herausforderungen des Alltags, individuell und auf die Fähigkeiten der Mitarbeiter abgestimmt.

Die Anderen

Nun gibt es aber auch die Anderen, solche Mitarbeiter, die vielleicht an ihren eigenen Erwartungen gescheitert sind, die sich von

der täglichen Routine belastet fühlen oder die nicht mehr den Spass an der Aufgabe haben wie am ersten Tag. Da gibt es aus meiner Sicht verschiedene Ursachen und deshalb auch verschiedene Lösungen:

Mitarbeiter missverstehen den Begriff

In vielen Firmen herrscht leider Unklarheit über den Begriff Selbstverantwortung. Einige Mitarbeiter verstehen den Begriff teilweise nicht und können sich nichts darunter vorstellen, denn Verantwortung ist ein theoretisches Konstrukt, das mit Inhalt gefüllt werden muss.

Bei dieser Mitarbeitergruppe ist es ratsam aufzuzeigen, woran man erkennt, dass jemand seine Verantwortung wahrnimmt. Ich nehme gerne das Beispiel eines Technikers. Verantwortung kann in verschiedenen Themen wahrgenommen werden: Das Fahrzeug und wie es gepflegt wird, die Ersatzmaterialien und wie man selber Ordnung halten kann, die betriebswirtschaftlichen Zusam-

menhänge und wie man fürs Unternehmen Kosten sparen kann oder die Kundenanliegen und wie man diesen gerecht werden kann. Zeigt man diesen Leuten auf, woran man das Thema Verantwortung festmachen kann, dann lernen sie schnell und schaffen es, Fortschritte zu erzielen. Sie können dann ihre Aktivitäten ordnen und schaffen es, den Begriff Verantwortung in Taten umzusetzen, sodass Resultate erfolgen. Da gehört auch dazu, dass ein Mitarbeiter mal in die falsche Richtung läuft. Umwege erhöhen aber die Ortskenntnis.

Nicht zu unterschätzen ist hier auch die Wirkung von Führungskräften als Vorbilder. Stehen die Führungskräfte nicht zu Ihren Taten, dann sehen die Mitarbeiter, dass es nicht nötig ist, Verantwortung zu übernehmen.

Die Restgruppe

Eine kleine Restgruppe bleibt hartnäckig bestehen. Es handelt sich um diese Mitarbeiter, die einfach so handeln, wie es ihnen geheissen wird. Es sind vielleicht Menschen, die ihre Basisbedürfnisse abgedeckt haben und deshalb wie eingeschlafen sind. Sie leben nicht mehr ihre Emotionen aus, sind vielleicht verbittert, enttäuscht und können kaum bewegt werden. Das Kamel kann man zum Brunnen führen, aber trinken muss es selber. Dieser Spruch zeigt klar auf, dass Verantwortung wohl eingefordert werden kann, aber nicht angeordnet. Es bleibt der Entscheid des Mitarbeiters, ob er Verantwortung wahrnehmen will oder ob er es nicht macht. Als Führungskräfte muss man sich fragen, ob man die nötigen Rahmenbedingungen geschaffen hat, dass Leistung mög-

lich ist und Verantwortung übernommen werden kann.

Haben die Mitarbeiter die Befugnisse, damit sie Verantwortung tragen dürfen? Sind die Mitarbeiter befähigt, dass sie Verantwortung übernehmen können? Wie verhält sich eine



Führungskraft, wenn ein Mitarbeiter Verantwortung übernimmt und deshalb Fehler macht?

Die Antwort

Verantwortung ist eine Antwort. Eine Antwort, die drei Dimensionen enthält: Das Wählen, das Wollen und ein Antworten (tun). Jeder Mitarbeiter wählt sich seinen Arbeitgeber und bleibt so lange, wie er mehr Vor- als Nachteile darin sieht, das Wollen ist ein persönlicher Entscheid eines jeden, die aus der Freude der Aufgabe entsteht, und das Antworten (oder Tun) ist die daraus resultierende Handlung. Insgesamt liegt die Entscheidung einzig beim Mitarbeiter, inwieweit er Verantwortung übernehmen will oder nicht.

Als Führungskraft muss man ihm einfach aufzeigen, weshalb es sich lohnt, dies zu tun, nicht nur monetär, sondern primär für die persönliche Zufriedenheit. Die Firma kann den nötigen Rahmen für diesen Schritt bieten. Verantwortung kann daher nur ermöglicht, aber nicht verordnet werden. Erst mit Freiraum ist Verantwortung möglich. Je genauer die Vorgaben, desto geringer die Möglichkeit, Verantwortung wahrzunehmen.

Um verantwortungsvolles Handeln somit zu ermöglichen, sind Handlungsalternativen anzubieten, damit der kreative Geist geweckt werden kann.

Leo Pfiffner, 2014