

Führungskultur

Verantwortung lässt sich nicht verordnen

Viele Führungspersonen wünschen sich Mitarbeitende, die mitdenken, Initiative zeigen und Verantwortung übernehmen. Doch Ownership lässt sich weder anordnen noch im Stellenbeschrieb festhalten. Entscheidend sind die Rahmenbedingungen: Vertrauen, klare Strukturen und genügend Handlungsspielraum.

› Andrea Rutishauser

Montagsmorgen, 8.15 Uhr. Ein wichtiger Kunde meldet sich mit einer Anfrage. Für die Beantwortung braucht es Informationen aus einer anderen Abteilung. Die Anfrage wird intern weitergeleitet. Drei Tage später hat der Kunde noch immer keine Antwort erhalten. Die Anfrage wurde weitergereicht, aber niemand übernahm die Verantwortung für das Ergebnis. Für den Kunden zählt am Ende nicht, wer zuständig ist. Er erwartet eine Lösung.

Solche Situationen gehören in vielen Unternehmen zum Alltag. Gerade in wachsenden Organisationen entstehen Schnittstellen, an denen Aufgaben liegen bleiben, Informationen verloren gehen oder Entscheidungen verzögert werden. Die Ursache liegt selten in mangelndem Engagement. Viel häufiger fehlt etwas anderes: echte Verantwortungsübernahme.

Viele Führungspersonen wünschen sich Mitarbeitende, die mitdenken, Initiative zeigen und Verantwortung übernehmen. Gleichzeitig erleben sie, dass genau dies nicht im gewünschten Ausmass geschieht. Der Reflex ist verständlich: Es wird mehr Eigenverantwortung gefordert. Doch Verantwortungsübernahme

entsteht nicht durch Appelle. Sie entsteht durch die richtigen Rahmenbedingungen.

Facetten von Verantwortung

Wenn Führungspersonen mehr Verantwortungsübernahme einfordern, lohnt sich zunächst ein Blick auf die Begrifflichkeiten.

kurz & bündig

- › Echte Verantwortungsübernahme entsteht nicht durch Appelle, sondern durch geeignete Rahmenbedingungen.
- › Vertrauen, klare Strukturen und Handlungsspielraum bilden die Grundlage dafür, dass Mitarbeitende Verantwortung übernehmen.
- › Führungspersonen fördern Ownership vor allem dann, wenn sie Entscheidungen zulassen, Fehler als Lernchance behandeln und Eigeninitiative tatsächlich ernst nehmen.

lichkeiten. Denn Verantwortung hat verschiedene Facetten:

- › **Responsibility** (Zuständigkeit) bezeichnet die Verantwortung, die mit einer Rolle oder Funktion verbunden ist. Wer eine Aufgabe übernimmt, trägt die Verantwortung dafür, diese zu erfüllen.
- › **Accountability** (Ergebnisverantwortung) geht einen Schritt weiter. Eine Person muss erklären können, weshalb etwas erreicht wurde oder eben nicht.
- › **Ownership** (Verantwortung aus Überzeugung) beschreibt eine innere Haltung. Menschen mit Ownership fühlen sich für eine Sache persönlich verantwortlich. Sie engagieren sich, weil ihnen das Ergebnis wichtig ist. Sie denken über die Grenzen ihres Stellenbeschriebs hinaus und setzen sich dafür ein, dass etwas gelingt.

Genau dieser Unterschied ist entscheidend. Ein Stellenbeschrieb kann Responsibility festlegen. Accountability kann organisatorisch geregelt werden. Ownership hingegen lässt sich nicht verordnen. Doch welche Bedingungen tragen dazu bei, dass Ownership entstehen kann?

Fehlende Strukturen

In vielen Unternehmen wird der Grund für die fehlende Übernahme von Verantwortung bei den Mitarbeitenden gesucht. Die eigentliche Ursache liegt jedoch oft im System. Besonders häufig zeigt sich dies in Unternehmen, die stark wachsen. Neue Mitarbeitende kommen hinzu, neue Abteilungen entstehen, Prozesse verändern sich. Das Organigramm zeigt eine Struktur, doch die Realität sieht längst anders aus. In solchen Situationen wird oft improvisiert. Aufgaben werden dort erledigt, wo gerade jemand Zeit hat. Zuständigkeiten sind unklar. Abläufe hängen von einzelnen Personen ab. Die Mitarbeitenden versuchen, den Betrieb am Laufen zu halten, bewegen sich aber permanent in Grauzonen. Geht in einer solchen Situation verständlicherweise etwas schief, wird den Mitarbeitenden mangelnde Verantwortungsübernahme vorgeworfen. Doch dies greift zu kurz. Oft ist sogar das Gegenteil der Fall. Denn wer nicht weiss, wo Entscheidungen getroffen werden, wer für welchen Prozess zuständig ist oder wie die Zusammenarbeit organisiert werden soll, kann Verantwortung nur eingeschränkt wahrnehmen. Die Übernahme von Verantwortung erfordert funktionierende Strukturen.

Voraussetzungen

Damit Menschen Verantwortung übernehmen, müssen drei zentrale Voraussetzungen erfüllt sein: Vertrauen, klare Strukturen und Handlungsspielraum.

› **Vertrauen:** Wer Verantwortung übernimmt, geht ein gewisses Risiko ein. Wer Entscheidungen trifft, macht sich sichtbar. Wer Probleme anspricht, exponiert sich. Wer neue Ideen einbringt, kann scheitern. Deshalb beginnt die Übernahme von Verantwortung mit Vertrauen. Dabei wirken drei Ebenen zusammen: Erstens braucht es das Vertrauen von Führungspersonen und Arbeitskollegen in die Fähigkeiten einer Person. Zweitens braucht es Selbstver-

trauen. Menschen übernehmen eher Verantwortung, wenn sie überzeugt sind, einer Aufgabe gewachsen zu sein. Und drittens muss der Mitarbeitende wissen, dass er für eventuelle Fehler nicht abgestraft wird. Wo Fehler hingegen als Chance zum Lernen betrachtet werden, entsteht Raum für Initiative und Engagement.

› **Strukturen:** Die Übernahme von Verantwortung bedingt Klarheit: Wer entscheidet was? Wer ist in einen Prozess eingebunden? Wie funktioniert die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Bereichen? Wo liegen die Schnittstellen? Fehlen die Antworten auf diese Fragen, entstehen Unsicherheit und Reibungsverluste. Unternehmen investieren viel Zeit in die Arbeit im System. Sie bearbeiten Kundenaufträge, lösen Probleme und erledigen operative Aufgaben. Wesentlich seltener beschäftigen sie sich mit der Arbeit am System. Genau dort wird jedoch die Basis geschaffen, damit die Übernahme von Verantwortung möglich wird: Klare Prozesse, definierte Rollen und nachvollziehbare Entscheidungswege schaffen Orientierung.

› **Handlungsspielraum:** Mitarbeitende müssen wissen, was von ihnen erwartet wird. Gleichzeitig benötigen sie genügend Freiraum, um ihren Beitrag eigenständig leisten zu können. Verantwortungsübernahme entsteht dort, wo Menschen gestalten dürfen. Das Gegenteil davon ist eine Kultur des Mikromanagements. Wer jede Entscheidung überprüft, jede Kleinigkeit vorgibt und jeden Schritt kontrolliert, signalisiert letztlich Misstrauen. Die Folge ist vorhersehbar: Mitarbeitende beschränken sich auf das Nötigste. Sie erfüllen ihre Aufgaben korrekt, bringen sich darüber hinaus jedoch kaum ein, was letztlich dem Unternehmen schadet.

Sinn und Verbundenheit

Die Übernahme von Verantwortung wird häufig mit grossen Entscheidungen oder wichtigen Projekten verbunden. Tatsächlich zeigt sie sich vor allem im Alltag. In

unserem Eingangsbeispiel würde sich Ownership wie folgt zeigen: Die eingehende Kundenanfrage betrifft eine andere Abteilung. Also wird sie weitergeleitet. Wer Verantwortung übernimmt, bleibt im Prozess. Der Mitarbeitende, bei dem die Anfrage eingegangen ist, verfolgt den Prozess bis zum Abschluss. Er fragt intern nach, ob die Anfrage bearbeitet wurde und erkundigt sich beim Kunden, ob alles zu seiner Zufriedenheit erledigt worden ist. Er handelt so, weil ihm das Ergebnis wichtig ist. Verantwortung bedeutet, Interesse am Gelingen zu zeigen. Dies ist gelebte Ownership.

Doch weshalb übernehmen manche Menschen solche Verantwortung ganz selbstverständlich, während andere sich strikt auf ihre Aufgaben beschränken? Die Antwort liegt tiefer als in Prozessen oder Stellenbeschrieben. Entscheidend ist, ob Menschen eine persönliche Verbindung zu ihrer Arbeit entwickeln und erleben, dass ihr Beitrag etwas bewirkt. Wer versteht, weshalb eine Aufgabe wichtig ist, entwickelt eher den Wunsch, diese erfolgreich umzusetzen. Gleichzeitig spielen Beziehungen eine zentrale Rolle. Tragfähige Beziehungen zu Arbeitskollegen und Vorgesetzten schaffen Verbundenheit und Vertrauen.

Führung als Ownership-Killer

Oft wünschen sich Führungspersonen mehr Ownership im Team und untergraben dies gleichzeitig unbewusst. Besonders problematisch sind beispielsweise folgende Verhaltensweisen:

- › Das Bedürfnis, immer das letzte Wort zu haben.
- › Delegierte Entscheidungen nachträglich kippen.
- › Eingeholte Ideen und Meinungen ignorieren.
- › Fehler bestrafen, statt sie als Lernerfahrung zu nutzen.

Jedes dieser Verhaltensmuster sendet dieselbe Botschaft: Am Ende bestimmt

der Vorgesetzte. Mitarbeitende lernen schnell, dass Eigeninitiative relativ wenig bringt. Sie ziehen sich zurück. Menschen übernehmen dort Verantwortung, wo ihre Beiträge ernst genommen werden und ihre Entscheidungen Wirkung entfalten.

Ownership fördern

Verantwortung lässt sich weder anordnen noch in Stellenbeschrieben festschreiben. Sie entsteht dort, wo Menschen Verantwortung übernehmen können und wollen. Dafür braucht es Vertrauen, klare Strukturen und ausreichend Handlungsspielraum. Ownership ist das Ergebnis der Unternehmenskultur. Oder anders gesagt: Die Übernahme von Verantwortung wird im Arbeitsalltag vorgelebt. Mitarbeitende übernehmen selten mehr

Verantwortung als ihre Vorgesetzten. Wer die Übernahme von Verantwortung fördern will, sollte deshalb zuerst einen

Blick auf sein eigenes Verhalten werfen. Denn Ownership ist ansteckend. Im Positiven wie im Negativen. «



Porträt



Andrea Rutishauser

Partnerin, Geschäftsführerin und Trainerin



Andrea Rutishauser ist Partnerin und Geschäftsführerin beim Zürcher Beratungs- und Weiterbildungsinstitut BWI. Als Trainerin und Beraterin liegt ihr Schwerpunkt auf den Themen Führungsentwicklung, Strategie, Team- und Einzelcoaching, Konfliktmanagement und Mediation im betrieblichen Kontext.



Kontakt

andrea.rutishauser@bwi.ch
www.bwi.ch