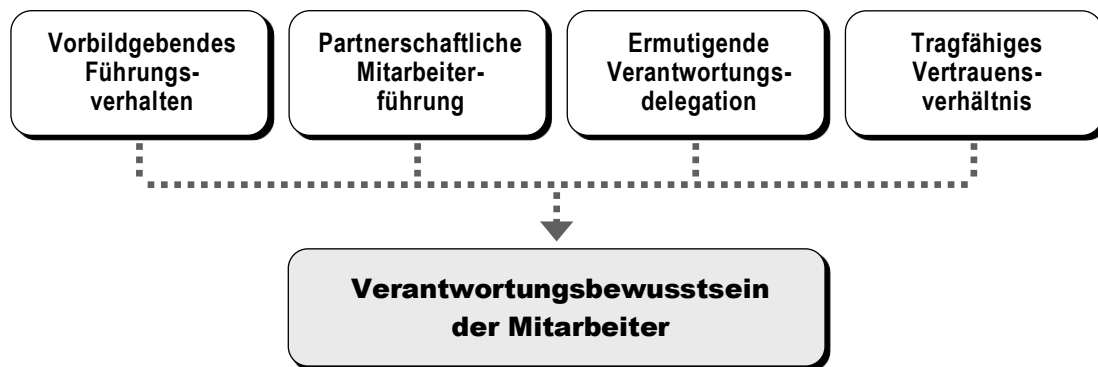


## Entwickeln von Verantwortungsbewusstsein

### Notwendiges Verantwortungsbewusstsein von Mitarbeitern

Um trotz aller Führungserschwerisse erfolgreich führen zu können, kommt man nicht umhin, die Eigenverantwortung und Selbstständigkeit seiner Mitarbeiter zu fördern. Sie zu einem unternehmerischen Denken und Handeln heranzubilden. Damit die Mitarbeiter das nötige Verantwortungsbewusstsein entwickeln können, muss die Führungskraft allerdings dafür förderliche Bedingungen schaffen:



#### Vorbildgebendes Führungsverhalten

Die Mitarbeiter müssen erkennen können, dass die Führungskraft

- bereit ist, dieselben Belastungen auf sich zu nehmen, die sie den Mitarbeitern abverlangt,
- nicht vorrangig ihre eigenen Vorteile sucht und ihre persönlichen Belange über die des Unternehmens stellt,
- sich ebenso aufrichtig, höflich und fair verhält, wie sie es von Mitarbeitern erwartet,
- bei Misserfolgen nicht generell die Mitarbeiter verantwortlich macht, sondern sich ihrer Gesamtverantwortung stellt und auch eigene Fehler bekennt.

Um echte Verantwortungs- und Leistungsbereitschaft wecken zu können, muss die Führungskraft selber diese innere Haltung kundtun.

#### Partnerschaftliche Mitarbeiterführung

Voraussetzung eines echten partnerschaftlichen Führungsverhaltens ist, dass man als Führungskraft ein persönlichkeitsachtendes Mitarbeiterbild besitzt. Man sich dessen stets bewusst ist, dass nachgeordnete Mitarbeiter zwar andersartige Aufgaben zu erfüllen haben und in der Unternehmenshierarchie eine niedrigere Position innehaben, aber dennoch persönlichkeitsachtend zu behandeln sind.

#### Ermutigende Verantwortungsdelegation

Sollen Mitarbeiter selbstständig und eigenverantwortlich arbeiten, müssen sie daran gewöhnt werden. Sie müssen zunehmend befugt werden, im Rahmen ihres Arbeitsbereichs auch eigene Ermessensentscheidungen zu treffen. Dazu sind ihnen nicht nur weisungsgebundene Tätigkeiten, sondern schrittweise auch verantwortungsvolle Aufgaben zu übertragen.

Die Mitarbeiter müssen hin und wieder Gelegenheit erhalten, auch eigenverantwortlich und damit risikobewusst zu handeln, ehe man von ihnen ein echtes Verantwortungsbewusstsein erwarten kann.

### **Tragfähiges Vertrauensverhältnis**

Das Übertragen von Verantwortung setzt aber auch gegenseitiges Vertrauen voraus: Die Führungskraft muss sich darauf verlassen können, dass die übertragenen Befugnisse von den Mitarbeitern nicht missbraucht werden. Die Mitarbeiter wiederum müssen darauf vertrauen können, dass ihnen keine unzumutbaren Risiken aufgebürdet werden und sie bei Fehlern innerhalb einer gewissen Toleranzspanne keine folgenschweren Konsequenzen zu befürchten haben.

Ein gesundes Vertrauensverhältnis ist die wichtigste Voraussetzung für verantwortungsbereite Mitarbeiter.

---

**Jede Führungsmaßnahme ist daran zu messen, inwieweit sie das Entwickeln des heute benötigten Typs des verantwortungsbewussten und selbstständigen Mitarbeiters eher fördert oder behindert.**

### **Verantwortung tragen und übertragen**

Verantwortung zu tragen bedeutet, dafür zu sorgen, dass die Entwicklung des Verantwortungsbereichs im gewünschten Sinn verläuft und für die Folgen der eigenen oder auch fremden Handlungen einzustehen.

Echte Verantwortung ist nur im Rahmen von Ungewissheit gegeben, wenn also künftige Entwicklungen oder Handlungsfolgen vorab nicht vollends planbar sind. Andererseits muss jedoch die Situation so geartet sein, dass sie überhaupt vom Menschen beeinflusst werden kann und es Normen gibt, die eine Sollabweichung erkennbar machen.

Eine weitere Bedingung ist, dass die Mitarbeiter sich zuvor zu den jeweiligen Aufgaben, Arbeitszielen und Durchführungsvorgaben äußern konnten. Andernfalls haben sie die Verantwortung nicht aktiv übernommen – hatten sie nicht die Möglichkeit die Verantwortung abzulehnen und handeln somit nicht eigenverantwortlich.

---

**Eine Grundvoraussetzung für Verantwortlichkeit ist die Möglichkeit der bewussten Entscheidung bei Verantwortungsübernahme.**

Die Mitarbeiter müssen aber nicht nur gehört werden, sondern müssen auch auf die Ziele und das Durchführungsverfahren Einfluss nehmen können, wenn von ihnen echtes Engagement erwartet wird. Beide Seiten müssen sich dessen bewusst sein, was es bedeutet, einerseits die Verantwortung abzugeben und andererseits sie zu übernehmen.

*Auszug aus:*  
*Hartmut Laufer*  
***Motivierend delegieren, kontrollieren, kritisieren***  
*GABAL Verlag, ISBN 978-3-86936-764-4*