

---

# SAAMAN.BRIEFE

## Mit alten Führungsrezepten in die Zukunft? Undenkbar!

Führung und Verantwortung

---

Jahrgang 2010, Ausgabe 29



Man nehme 5 g Zielvereinbarungen, 10 g Kontrolle, 3 EL Motivation...

Führung der Zukunft ist kein Ergebnis des richtigen Führungsrezeptes wie bei der guten alten Weihnachtbäckerei. Hier hat der Trend zur Nostalgie und zum Bewährten seinen berechtigten Platz. Führung in der heutigen Zeit der permanenten Veränderung verlangt jedoch nach einem neuen Denken, nicht nach den gewohnten Führungs-Tools.

Hinter uns liegt ein positiv turbulentes Jahr. Wurden wir doch davon überrascht, wie schnell aus Krise Aufschwung werden kann. Klängen die Botschaften und Prognosen für das Jahr 2010 im Januar noch recht kritisch bis übervorsichtig, wagten Wirtschaftsexperten, Unternehmer und Politiker im Frühjahr günstigere Prognosen für das laufende Jahr, die sodann von einigen triumphalen Nachrichten des deutschen Aufschwungs abgelöst wurden.

Man kann es so sehen: Die Zeit ist schnelllebiger denn je geworden. Oder auch so: Ziele, Prognosen, Planungsprozesse müssen von Grund auf überdacht und infrage gestellt werden. Eines hat das bald hinter uns liegende Jahr gezeigt: Wir können aufgrund der Erfahrung nicht einfach zur Tagesordnung übergehen und so tun, als sei nichts gewesen. Wir haben uns zweimal in zwei Jahren gründlich mit Vorhersagen zur wirtschaftlichen Zukunft geirrt: 2008 und 2010.

Lassen Sie sich von dieser Ausgabe der SAAMAN.Briefe inspirieren, Rezepte getrost den Weihnachtsbäckern zu überlassen und Verantwortung zu leben. Wir beschreiben Ihnen, wie Ihre Führung durch das Loslassen alter Denkmuster profitieren kann und welche Zugwirkung auf Leistung von verantwortlich Handelnden ausgehen kann.

Ich wünsche Ihnen reflektierende Momente in den vor uns liegenden Tagen, die uns allen etwas mehr Zeit zum Nachdenken erlauben. Wir haben spannende Jahre vor uns, die geprägt sein werden von noch mehr Veränderungen, als wir sie uns bisher vorstellen konnten.

Ihr

*Wolfgang Larawan*

# Mehr Führung wagen

## Abschied von der Zielvereinbarung

Vorgestern war Führung simpel. Der Chef sagte an und der Mitarbeiter hatte zu folgen. Das tat er auch. Aber eben auch nicht mehr. Der Chef kontrollierte, der Mitarbeiter musste sich anpassen und rechtfertigen. War die Anweisung vom Grunde her unsinnig, so setzte der folgsame Mitarbeiter diesen Unsinn um. Hauptsache, er konnte später nachweisen, genau das getan zu haben, was der Chef ihm aufgetragen hatte.

Ab gestern wurde Führung schwieriger. Der Mitarbeiter sollte mitdenken, kooperativ eingebunden werden. Das stellte höhere Anforderungen an den Chef, der sich auf den Mitarbeiter einstellen, sich im Vorfeld genau die Wegmarken überlegen musste, die der Mitarbeiter dann in eigenen (kreativen) Bahnen ablaufen sollte. Belohnt wurde er für mängelfreie Erreichung eines abgesteckten Zieles.

Heute ist Führung fortschrittlich und zeitgemäß – eigentlich. Die autoritäre Führung per Aufgaben wurde abgelöst von der kooperativen Führung per Ziel. Mitarbeiter werden „abgeholt“ und „mitgenommen“. Damit ist Führung aber immer noch nicht zukunftstauglich. Denn „abholen“ und „mitnehmen“ sind Begriffe, die besser zum Umgang mit Kindern passen, als dass sie in die Welt des Austausches zwischen mündigen Erwachsenen gehören.

Es gibt kaum noch ein Unternehmen, das sich die Führung per Zielvereinbarung nicht auf die Fahne geschrieben hat. Demzufolge müsste man meinen, dass wir den Idealzustand der Führung erreicht haben, am Ziel angekommen sind.

Genau das sind wir nicht. Mitarbeiter sind reihenweise hochgradig unzufrieden mit den in ihren Firmen stattfindenden „Zielvereinbarungsprozessen“. Hier beziehe ich mich auf unsere Studie zu Zielvereinbarungen, die wir 2011 veröffentlichen werden. Viele beklagen, dass sich nur auf festgelegte Ziele konzentriert werde, keine Zeit für die eigentliche Arbeit sei. Mehr noch: Vielfach wünschen sich Mitarbeiter wieder engere Führung anstatt Zielvereinbarungen. Doch warum?

Ziele werden meist von oben bestimmt, haben oft nichts mit der Realität der Arbeit zu tun. Ziele sind fast immer Willkürziele und Mitarbeiter haben den Eindruck, auf die Zielgrößen in keiner Form Einfluss nehmen zu können. Erklärungen hingegen, warum ein Ziel verfehlt wurde, gibt es zu genüge. Die Menschen sind kreativ genug für die passenden Argumente, dass es die äußeren Umstände waren, die sie von der Zielerfüllung abgehalten haben. Der Erfolg hat viele Väter und Mütter. Der Misserfolg ist ein Waisenkind.

Auch der Inhalt der Zielvereinbarung hält häufig nicht mit dem stand, was auf der Verpackung steht. Statt Ziele zu formulieren beschreibt man Aufgaben. Beispiel einer solchen missglückten Zielformulierung: „Der Stelleninhaber soll im Jahre 2011 ein Coaching über 10 Tage in Anspruch nehmen, um damit seine Führungswirkung zu verbessern.“ Mit einem Ziel hat das rein gar nichts zu tun. Ziele sollten beschreiben was erreicht werden soll. Ziele sind ein vorweg gedachtes Ergebnis und damit etwas anderes als die Beschreibung eines Vorganges. Dies bedarf einer konkreten Beschreibung des Sollzustandes. Viele der gängigen Zielvereinbarungen sind zu ungenau, treffen nicht den Punkt, auf den es ankommt.

Wir müssen darüber hinaus eine weitere Erkenntnis ins Auge fassen: Die Mitarbeiter der jungen Generation, die Geführten von heute und morgen, sind nicht mehr die von gestern. Sie sind leistungsbewusster, eigenständiger, selbststeuerungsfähiger.

Diese Generation der heute Zwanzigjährigen will vollkommen anders geführt werden. Bei der jungen Generation ist „abholen“ und „mitnehmen“ total verfehlt. Der Fokus muss in der Führung von morgen auf Verantwortung gerichtet sein, nicht auf Aufgaben oder Ziele. Mit Methoden von gestern kann man jungen Bestleistern nicht kommen. Die heranwachsende Generation will keine Vorschriften oktroyiert bekommen. Sie will herausgefordert werden. Da ist Führung per Verantwortung statt Führung per Ziel die einzig richtige Antwort auf die größere Fähigkeit zur Selbststeuerung und Suche nach grenzwertigen Schwierigkeitsgraden der Jungen.

Zudem sind die Zeiten zu schnelllebig geworden, als dass man sich noch mit der Vereinbarung von Zielen aufhalten könnte, die morgen schon keine Gültigkeit mehr besitzen. Die Vielfältigkeit der Faktoren, die den Erfolg anschieben und ihn ausbremsen, hat in den letzten Jahren mit rasanter Geschwindigkeit zugenommen.

Weltmarkt und lokale Märkte sind zu komplex geworden, als dass man ihre Dynamiken vorher berechnen könnte, geschweige denn objektive, für alle geltende Gesetzmäßigkeiten ableiten könnte. Ludwig Erhard sprach noch davon, dass die Marktwirtschaft zu 50 % aus Psychologie bestehe. Wir bewegen uns inzwischen darauf zu, dass das Wirtschaftstreiben zu nahezu 100 % aus Psychologie besteht. Ziele jedoch werden auf der Basis objektiv, nicht subjektiv messbarer Kriterien ermittelt.

Wir müssen das Thema Führung überdenken. Und zwar nicht marginal, sondern von Grund auf. Führen durch Ziele ist ein Modell der Vergangenheit, das sich bei den deutlich bescheideneren Anforderungen von gestern bestens bewährt hat. Jetzt brauchen wir ein Modell, von dem wir in zwanzig Jahren ebenfalls sagen können, dass es dem Anspruch seiner Zeit gerecht geworden ist. Führen per Verantwortung ist aus vier Gründen das Modell, das wir heute brauchen, wenn wir in den turbulenten Bewegungen im Weltmarkt und lokal nicht nur mithalten, sondern diese Bewegungen mitsteuern wollen.

1. Verantwortung verpflichtet mehr als Ziele und lässt zugleich größere Spielräume zu. Verantwortung lässt keine Ausflüchte zu, man stellt sich ihr oder man verweigert sich.
2. Die Übertragung von Verantwortung wird der heutigen Komplexität und Schnelllebigkeit gerecht, denn Verantwortung muss man anders als Ziele unterjährig nicht anpassen und bietet anders als Ziele die größtmögliche Flexibilität, um auf immer schnellere und häufigere Veränderungen reagieren zu können. Verantwortung klärt die Rollen, die jeder in einer Organisation als Antwort auf die sich immer neu stellenden Herausforderungen einzunehmen hat.
3. Verantwortung schöpft die verborgenen Potenziale der Menschen in optimaler Weise aus. Eigeninitiative, Eigenständigkeit, Talentnutzung und Ideenentwicklung werden durch übertragene Verantwortung optimal gefördert, weitaus besser als durch zugewiesene Ziele. Verantwortung fördert den Mut zu Entscheidungen und die Kreativität in der Suche nach vielfältigen Wegen zur Lösung von Problemen.
4. Der Verantwortungsträger ist im Einklang mit der übernommenen Verantwortung, er stellt sich ihr. Führende müssen nicht mehr bis ins Detail im Vorfeld alles durchdenken oder im Nachgang prüfen, die Kontrolle wird durch Reflexion ersetzt, die eine andere Qualität des Handelns ermöglicht. Führende können sich auf die Kompetenzen der richtig ausgewählten Mitarbeiter verlassen, die im Rahmen ihrer Verantwortung eine unternehmerähnliche Rolle ausüben. Während auf den Mitarbeiter abgestellte Zielvereinbarungen das Interesse des Mitarbeiters am Unternehmen eher töten, fordert ein großzügiger Verantwortungsrahmen das Interesse an der Vision, den Zielen und Strategien des Unternehmens geradezu heraus.

Wer Leistung will, muss Kultur bieten. Wer Kultur bieten will, muss den Menschen einen – kultivierten – Raum geben, in dem sie sich entfalten können. Wer will, dass Menschen sich entfalten, muss die Verantwortung vor die Ziele stellen. WS

## Vom Führungstechniker zum Führungsphilosophen

Vielen Führungskräften geht es ähnlich: Wenn sie Führungsliteratur lesen, schwirrt ihnen der Kopf über die Vielfalt der Rollen, die eine Führungskraft einzunehmen hat. Jeder Führungsratgeber ist gespickt mit Anforderungen. Führende sollen gleichzeitig Visionär, Treiber, Gestalter, Impulsgeber, Ansager, Zuhörer, Personalentwickler oder Coach sein. Alles in einer Person. Und nun das noch: Die Führungskraft als Philosoph. Damit ist aber keine neue Rolle oder ein innovatives, noch scheinbar besser funktionierendes Führungstool gemeint. Damit ist ein Führungsbewusstsein angesprochen, das weiter reicht, als Menschen über Führungstechniken anleiten zu wollen.

Stattdessen sollten sie sich auf das Wesentliche reduzieren. Führungskräfte tun gut daran, sich erst einmal mit ihrer Geisteshaltung zu beschäftigen, mit dem Wesen dessen, was den Menschen ausmacht.

Denn Führung hat mit Menschen zu tun. Das ist soweit nichts Neues. Es lohnt sich aber, sich genau das einmal wirklich bewusst zu machen. Welchen Stellenwert hat der Mensch für mich persönlich als Führungskraft? Was bedeutet das für die Arbeitswelt? Sind meine Mitarbeiter in erster Linie dazu da, dem Unternehmen zu „dienen“? Sind sie Produktionsfaktoren, die mit mehr oder weniger Unterstützung funktionieren sollen? Oder sind sie in erster Linie Mensch und in zweiter Mitarbeiter? Menschen sind kein Mittel zur Gewinnerzielung. Ein Mensch ist immer, um hier einmal Immanuel Kant zu zitieren, „Zweck an sich“. Das bedeutet, er muss Mensch sein dürfen und als solcher geachtet und respektiert werden.

Was bedeutet das nun für Führung in Unternehmen? Führung heißt dafür zu sorgen, dass jeder Einzelne sich entsprechend seiner eigenen Potenziale bestmöglich entwickeln kann. Der Mensch ist nicht endgültig in dem, wie er ist, sondern entwicklungsfähig. Führungskräfte, die an das Potenzial von Mitarbeitern glauben und sie darin bestätigen, ermöglichen, dass Geführte zu dem werden, was sie ihren Potenzialen entsprechend sein können. Um dies zu erreichen, muss der Führende dem Geführten geistig nahe kommen. Das heißt, er muss zum Rollentausch mit dem Geführten bereit und in der Lage sein. Dieser Perspektivenwechsel stellt zwingende Fragen: Was ist das Selbstverständnis des anderen? Was bewegt, motiviert ihn? Welche Sicherheiten braucht er, die ich ihm als Führender geben kann? Welche Freiheiten helfen ihm, um sich zu entfalten?

Solche und ähnliche Fragen führen unmittelbar in die „Verantwortung durch Führung“, das heißt, ein Bewusstsein zu entwickeln, dass jeder Führende eine Verantwortung hat, die darin besteht, alles erdenklich Mögliche zu unternehmen, um dem anderen zu Authentizität zu verhelfen. Erst dadurch entsteht Erfolg für den Einzelnen und das Unternehmen.

Dazu ist es nötig, den Menschen in seiner Individualität und Einzigartigkeit zu meinen. So können Führende in anderen etwas entzünden. Das bedarf der Achtsamkeit vor dem, was ist. Eine geistige Präsenz im Augenblick, um andere bewusst wahrzunehmen.

Die geistige Grundhaltung ist Dreh- und Angelpunkt von Führung. Es liegt an den Führenden, diese Geisteshaltung im Unternehmen zu multiplizieren, soll das gesamte Unternehmen davon erfasst werden. Das beginnt damit, dass Führende nicht als Vorgesetzte mit ihren Mitarbeitern sprechen, sondern von Mensch zu Mensch. Es gibt nur Individuen, die wiederum Individuen führen. Damit geht kein Plädoyer für die Abschaffung der Hierarchie einher. Es ist ein Aufruf zu echtem Dialog.

Ein solches Führungsverständnis bekommt Unternehmen hervorragend. Sie schaffen damit ein Umfeld, das dazu einlädt, dass Menschen gern zur Arbeit gehen, weil sie gewertschätzt werden, dass sie sich gegenseitig unterstützen, anstatt sich zu mobben. Das Burn-out-Risiko tendiert damit gegen Null. Das ist betriebswirtschaftlich effektiver als Zielvereinbarungen.

Wenn der Mensch also mehr ist als ein zu „manipulierender Produktionsfaktor“, muss sich eine Führungskräfteentwicklung mit geistigen Fragen auseinandersetzen. Es reicht dann nicht mehr aus, sich von Trainern Regeln beibringen zu lassen, wie Führung „richtig funktioniert“. Führungskräfte müssen aushalten, dass es in der Führung keine Gewissheiten und feste Regeln geben kann, sie werden damit zu *Suchenden*, nicht zu Wissenden. Das Klammern an Führungsmodellen, an tool-basierter Führungskräfteentwicklung, gehört der Vergangenheit an. Führende müssen sich auf die Grundlage von Führung besinnen, nämlich die Auseinandersetzung mit der eigenen Haltung und dem eigenen Selbstverständnis, sich für das Wesen anderer zu interessieren, was sie bewegt, was sie besorgt, was ihrem Handeln zugrunde liegt.

Wichtige Themen dieser Auseinandersetzung sind das persönliche Menschenbild wie auch die eigenen Werte und Motive, Führungskraft zu sein. Daraus resultiert eine Geisteshaltung, in der zum Stellenwert des Menschen klar Position bezogen wird. Führungskräfte sind damit in der Lage, ihr Selbstverständnis zu formulieren. Sie können beantworten, inwieweit sie sich als Leader oder Manager verstehen, weil sie den Sinn ihres Handelns kennen. Sie wissen, mit welcher Grundhaltung sie auf Mitarbeiter zugehen, weil sie eine Vorstellung davon haben, was es heißt, Mitarbeiter als Mittel oder als Zweck anzusehen.

Menschen fühlen sich von denjenigen Führungskräften in besonderer Weise angesprochen, die sie in erster Linie als Mensch sehen und begreifen. Niemand will ausschließlich als Funktionsträger gesehen werden. Der Mensch darf nicht auf die Aufgabe des Funktionierens reduziert werden. Nur durch das Mensch-Sein kann die Fülle an Begabungen des Individuums zum Vorschein kommen. Unter solchen Bedingungen ist vorstellbar, dass Menschen von sich aus ihr Bestes geben. AS

## Die Quelle der Leichtigkeit

### Verantwortlich sein statt Verantwortung tragen

#### Oder: Was ist Verantwortung?

Eine Szene aus einem Audit oder einer Potenzialerkennung zur Führungskräfteentwicklung:

Interviewer: „Bitte beschreiben Sie uns, wofür Sie sich verantwortlich fühlen.“

„Ich bin hier für die Produktion verantwortlich. Ich muss mich darum kümmern, dass Anforderungen vom Kunden in hoher Qualität möglichst schnell erfüllt werden können. Deshalb bin ich auch für die Leistung meiner Truppe verantwortlich, also dafür, dass die Stimmung gut ist, dass meine Mitarbeiter untereinander offen kommunizieren. Vor allem verantworte ich die Kosten meiner Produktabteilung gegenüber meinem Chef...“.

Danke soweit. Wir unterbrechen einmal. Was wir hier zu hören bekommen ist eine prima Antwort, aber sie passt nicht zur Frage. Wir erfahren hier etwas über den *Zuständigkeitsbereich*, aber nichts über Verantwortung.

Kennen Sie den Unterschied zwischen Zuständigkeit und Verantwortung?

Zuständigkeit ist eine organisatorische Festlegung, worum ein Mitarbeiter sich kümmern soll.

Verantwortung ist die innere Überzeugung des Mitarbeiters, dass es wertvoll ist, sich für etwas einzusetzen.

Kennen Sie auch den Unterschied zwischen *Verantwortung tragen* und *verantwortlich sein*?

Eine wichtige Kompetenz für angehende Unternehmensleiter und Führungskräfte ist die Fähigkeit, Verantwortung übernehmen zu können. Aber was bedeutet das? Wir erfassen in vielen Audits den Grad der Verantwortlichkeit eines Kandidaten und stellen immer wieder fest, dass der Begriff gar nicht richtig verstanden wird. Da haben unsere Gegenüber „Verantwortlichkeiten“, „große Verantwortung“ oder sogar einen ganzen „Verantwortungsbereich“. Das sagt uns allerdings nichts über das persönliche Gefühl der Verantwortung. Der Verantwortungsbereich ist eine Begriffsmutation aus dem Sprachlabor der Management- und Organisationsschulen. Da hat man alles sauber abgegrenzt in Bereiche eingeteilt, sogar die Verantwortung. Die wird in kleine, tragbare Stücke zerschnitten, damit man sie jemandem *übergeben* kann (und auch wieder abnehmen, wenn sie doch zu schwer ist). Mit dieser Denkweise hat man nicht nur das Thema Verantwortung verfehlt, sondern auch die Menschen, die verantwortlich sein können. Denn im Gegensatz zu Zuständigkeitsbereichen wird Verantwortung von den Mitarbeitern *in das Unternehmen hinein* gebracht. Aufgaben, Bereiche, Pflichten und Prozesse sind im Unternehmen bereits vorhanden, egal wer dort arbeitet. Menschen, die sich verantwortlich fühlen, übernehmen diese Anforderungen und beleben sie durch ihr Verantwortungs-Gefühl. Wenn sie das nicht haben, dann wird nicht belebt, sondern nur behandelt oder befolgt, Dienst nach Vorschrift geleistet.

Doch was bedeutet eigentlich Verantwortung? Verantwortung ist eine persönliche Kompetenz, die auf Reife beruht. Verantwortlich sein bedeutet, eine Antwort geben zu können. Keine Verantwortung ist es, wenn jemand lediglich reagiert, zum Beispiel auf Druck, Notwendigkeiten oder einfach aus Routine. Wenn wir es schaffen, zwischen Anstoß und Verhalten bewusst eine Pause, eine Denk- und Fühlpause, einzulegen, dann können wir aus viel tieferem Fundus schöpfen, statt bloß zu reagieren. Zuerst einmal können wir aufhören, Dinge zu tun, die nicht funktionieren. Dann können wir überlegen: Was ist unsere beste Antwort auf die gegebene Situation? Dabei geht es nicht um „die beste Antwort“, sondern um die beste, die der Sich-Fragende in dem Moment finden kann. Wenn er diesen Weg geht, dann zeigt er sich *verantwortlich*. Nicht reaktiv. Nicht funktional. Sondern persönlich präsent und auf der Suche nach der eigenen Antwort.

Und genau das wollen wir in Audits sowohl von Geführten als auch von Führenden wissen. Sind sie *persönlich* präsent, wenn es um das Beantworten von Fragen geht?

Wer fühlt, was er tut und welche Konsequenzen das hat, der ist verantwortlich. Egal, was seine Aufgaben sind. Wenn man ihm „Verantwortung“ übergibt, kann er nur müde lächeln, denn er weiß, dass er Aufgaben bekommt. Verantwortung trägt er in sich. Deshalb kann er auch nein sagen, wenn die Aufträge zu viel oder nicht vertretbar sind. Und er wird sein Bestes geben, wenn er die Aufgabe annimmt. Nicht weil er verpflichtet ist oder bestimmte Vorgaben bekommen hat, sondern weil er einen persönlichen Bezug zu seinem Tun aufbaut.

Kann man Verantwortung lernen? Ja, kann man. Aber die Arbeit an Verantwortlichkeit ist zunächst erst einmal Aufräumarbeit. Ein Verantwortungs-Programm mit Trainings für alle wäre schön, funktioniert aber nicht.

Denn Mangel an Verantwortung ist Mangel an emotionaler Präsenz. Und deshalb müssen emotionale Bremsfaktoren entlarvt werden: Was behindert das Verantwortungsgefühl? Fehlt es an persönlichem Bezug? Ist es Stress? Oder ein sozial inkompetenter Chef?

Im Gehirn wird die Brücke von der Wahrnehmung zum Problemlösen und dann zum freien Handeln von positiven Emotionen gebaut. Wenn die Stimmung gedrückt, schlecht oder einfach nur nüchtern ist, dann wird keine Brücke geschlagen. Mitarbeiter sehen dann zwar das Problem, aber sie antworten nicht darauf. Sie reagieren wie sonst auch: Dafür bin ich nicht zuständig. Verantwortungslos.

Wenn niemand Verantwortung übernimmt, dann ist es schwer, als Einzelner damit anzufangen. Dann muss sich die Unternehmensführung fragen, warum die Unternehmenskultur Verantwortung ausschließt. Mitarbeiter, die sich nicht verantwortlich fühlen, sind wie Fremde, die man mit im eigenen Wohnzimmer sitzen lässt. Aber in vielen Unternehmen wurden Mitarbeiter *entfremdet*, die sich verantwortlich fühlten und diesen Antrieb verloren haben. Da wurde Verantwortlichkeit bestraft z. B. durch Nichtbeachtung guter und wichtiger Verbesserungsvorschläge oder weil man mit Verantwortlichen leicht die Sündenbocklücke stopfen kann. Die häufigste Ursache aber ist strukturell vorgegebene und kulturell tief verankerte Beschneidung der Freiräume. Der natürliche Verantwortungswille wird hinter die Gitterstäbe der Zuständigkeit gesperrt, und man wundert sich, dass er völlig in die Kraftlosigkeit degeneriert. Nach vielen Jahren geht dann der Aufschrei durch die Reihen: Unsere Mitarbeiter sind nicht verantwortungsbewusst genug! Es stimmt: Sie sind Verantwortungsgelähmte. Invaliden einer Schlacht zwischen erstarrter Organisationsstruktur und ursprünglichem menschlichem Enthusiasmus.

Wer seine Verantwortung wiederentdecken will, muss sich fragen, wo in seinem Leben er dieses Gefühl noch authentisch hat oder hatte. Verantwortungsweckende Fragen sind: Was sind meine persönlichen Motive und Werte, die gelebt werden wollen? Wie gehe ich mit Emotionalität im Berufsleben um? Zu welchen Dingen in meiner Arbeit habe ich einen persönlichen Bezug und wie kann ich diesen stärken? Vor allem: Wer oder was hindert mich daran, mich verantwortlicher zu fühlen? Diese Fragen sollte eine Führungskraft auch ihren Mitarbeitern stellen.

Wer es schafft, das Verantwortungsgefühl seiner Mitarbeiter (wieder-) zu erwecken, der kann gestrost eine ganze Palette von Führungsaufgaben vergessen. Er braucht Mitarbeiter nicht mehr zu beschäftigen, sie können sich die sinnvollsten Aufgaben jetzt selber suchen. Er braucht sie nicht mehr zu kontrollieren, weil sie von sich aus nach Feedback oder Diskussion fragen werden. Verantwortung macht aufmerksam, wachsam und handlungsbereit. Man bringt sich ein, weil man gemeinsam etwas bewegen will, nicht weil man vor kurzem ein Teamwork-Seminar besucht hat. Die Initiative beginnt bei einem selbst und entfacht den Tatendrang mitzuwirken und es heute besser zu machen als gestern. Die Leistung der Mitarbeiter bekommt eine Eigendynamik, die nicht mehr angetrieben oder hervorgehoben werden muss, sondern sich von Freiräumen nährt, in denen persönliche Verantwortung Wurzeln fassen kann. Und Menschen wollen das, sobald sie sich entfalten dürfen.

Verantwortungsbewusstsein ist das Tor zum Mitdenken und Mitfühlen. Aber um verantwortlich zu sein, braucht man Gelassenheit, emotionale Beweglichkeit und persönliche Souveränität. Sie ist kein Ding, das man „tragen“ kann, sondern ein verbindendes Gefühl. Ein innerer Zustand. Deshalb ist Verantwortung auch nicht „schwer“. Sondern die Quelle der Leichtigkeit. PA