

# Warum ist Verantwortung so wichtig?

Der Begriff „Verantwortung“ taucht oft auf, wenn sie anscheinend gefehlt hat. Wird ein Missstand offenbar, werden Verantwortliche gesucht, also Schuldige benannt. Dann sind andere unschuldig, und die Sache ist erledigt. Verantwortungsbereiche meinen oft nur Machtbereiche.

Dem Begriff Verantwortung nähert man sich am besten über das Verb „antworten“:

**Man muss antworten können** – eine Frage der Qualifikation.

**Man muss antworten wollen** – oft eine Frage der eigenen Motivation und Bereitschaft.

**Man muss antworten müssen** – eine Frage der eingeforderten Zuständigkeit.

**Man muss antworten dürfen** – eine Frage der Autorisierung.

Vor diesem Hintergrund erscheint Verantwortung als ein Bündel bestimmter Perspektiven. Fragen nach der Steigerung der Effizienz, aber auch nach der Lebensqualität und Würdigung von Menschen in einem Betrieb, müssten geklärt werden. Wer sollte sich solche Fragen stellen (Chef und leitende Mitarbeiter)

und gleichzeitig Antworten geben?

## Ein Beispiel aus der Praxis:

Der Bäcker backt das Brot viel zu dunkel, der Kommissionär richtet das viel zu dunkle Brot, der Fahrer fährt es in die Filiale, die Verkäuferin legt es ins Brotregal und verkauft es schließlich einem Kunden. Der reklamiert das Brot – und in einer Besprechung wird dann der Schuldige gesucht. >

> An diesem Beispiel wird deutlich, dass der Bäcker hier den schwarzen Peter zugeschaut bekommt, da alle möglichen Verantwortungsbereiche bei ihm liegen.

Wenn er nun die geballte

Verantwortungsbereiche	Bäcker	Kommissionär	Fahrer	Verkäuferin
Qualifikation	Ja	Nein	Nein	Nein/Ja
Motivation, Bereitschaft	Ja/Nein	Ja/Nein	Ja/Nein	Ja/Nein
Zuständigkeit	Ja	Nein/Ja	Nein	Nein/Ja
Autorisierung	Ja	Ja	Ja	Ja

Laufung von allen Seiten bekommt, wird sich das negativ auf seine zukünftige Leistungsbereitschaft auswirken. Warum kann die Qualifikation aber nicht auch auf Kommissionär, Fahrer und Verkäuferin ausgeweitet werden? Qualität fängt dann an Qualität zu werden, wenn jeder den Soll-Zustand kennt.

Deshalb ist es für Unternehmen wichtig, nicht nur eine Verantwortungskultur aufzubauen, sondern gleichzeitig eine damit verbundene Konfrontationskultur zu etablieren. Unternehmen brauchen ein verbindliches Regelwerk,

in dem sich die Mitarbeiter frühzeitig über Fragen austauschen können wie:

- > Was ist an der Stelle wessen Verantwortung?
- > In welcher Rolle?
- > In welcher Situation?
- > Hat das Team zueinander passende Vorstellungen von Verantwortung?
- > Und wenn Verantwortung nicht eingehalten wird, gibt es effektive Strategien, diese Verantwortung einzuklagen?

Konfrontationskultur heißt dabei, dass es erlaubt ist, einen anderen über seine Vorstellungen von dessen Verantwortung aufzuklären und sie einzufordern, unabhängig von Rangunterschieden. Es geht dabei um die Balance zwischen persönlicher, gewollter Verantwortung in den jeweils einzelnen Verantwortungsbereichen und der Kontrolle durch das Team. Von einer gelungenen Verantwortungskultur könnte man sprechen, wenn ein Verantwortungssystem im formellen (Hierarchie) und informellen (Anerkennung der Person) Bereich stattfindet und es ein entsprechendes Beziehungsverhalten gibt. Unternehmer müssen also persönliche Verantwortlichkeiten vereinbaren und darüber in Kommunikation bleiben. Dabei müssen sie die Verantwortung überprüfen, ohne sich in die des anderen einzumischen oder ihn zu bevormunden. Dafür sind zwei Dinge zu unterscheiden:

- > verantwortlich sein für und
- > verantwortlich sein bezogen auf.

**Verantwortlich sein „für“** meint: Sich den entscheidenden Fragen zu stellen, die an einen Bereich oder eine Aufgabe gestellt und beantwortet werden müssen: Qualifikation (ich kann), zielorientiertes Handeln (ich will), Autorisierung (ich darf), Klärung der Zuständigkeiten (ich muss).

**Verantwortung bezogen auf** das Unternehmen meint: Die Zuständigkeiten der Verantwortlichen anzuerkennen und höchstens beratend einzugreifen. Dabei helfen folgende Fragen:

- > Wann ist ein Mitarbeiter, der Verantwortung trägt, erfolgreich?

> Wenn ein Mitarbeiter seiner Verantwortung nicht gerecht wird, wie gehen Sie damit um?

> Wie können Sie sich persönlich schützen, um keine anderen Verantwortungsbereiche zu übernehmen?

Um Störungen in einem System persönlicher Verantwortung zu beschreiben empfehlen sich folgende Begriffe:

### Verantwortungsisolation:

Man fühlt sich für einen Bereich zuständig, ohne dabei auf das gesamte Unternehmen zu schauen, z.B.: Die Verkäuferin ist nur für den Verkauf verantwortlich, z.B. Ware einräumen, bedienen usw. oder: In der Produktion ist nur technische Perfektion Trumpf, ohne dabei auf die Wünsche des Verkäufers zu achten.

### Verantwortungskonfusion:

Man fühlt sich für die Belange anderer verantwortlich und vernachlässigt dabei die eigenen. Das ist oft ein Problem von Chefs. Häufig scheuen sie sich, ihren

Anzeige



## Lieferprogramm

**Spray-Master**  
10 lt., 15 lt. und 20 lt. sprüht staubfrei dünne Trennmittel

**Spray-Box**  
Trennmittel Sprühsystem aus einer Bag in Box-Verpackung

**Ei-Master**  
sprüht staubfrei Vollei, Eigelb, Leizival und Sahne

**Jelly-Master**  
sprüht staubfrei Aprikotur, Marmelade und Gelee

**Glasier-Master**  
sprüht Fondant und Marmelade

**Gebäckspritze**  
spritzt Mürbeteige, feste Massen und Marzipan

**CHOKO THERM**  
Temperiergeräte  
temperiert punktgenau Kuvertüre, Fondant und Fettglasur

Hohenredder 1  
24327 Kletkamp  
Tel. (04381) 41 99 33  
Fax (04381) 41 99 44  
email: buhtz@t-online.de  
internet: www.buhtz.de

rational und sauber sprühen, punktgenau temperieren

Mitarbeitern Rechenschaftsberichte abzuverlangen, aber ohne diese Berichte ist Personalentwicklung nicht möglich. Gleichzeitig zeigen sie eine hohe Bereitschaft, Zuständigkeiten ersatzweise zu übernehmen. Nach dem Motto „Wenn ich nicht alles selbst mache, läuft hier gar nichts.“

#### Verantwortungserosion:

Die wesentlichen Fragen eines Unternehmens werden nicht wirksam beantwortet (Welche Zielgruppe wird durch das Unternehmen angesprochen? Welchen Nutzen bieten wir unseren Kunden?) Unüberschaubarkeit, Unkenntnis, Illusionen und Täuschung verbergen den Mangel fehlender Transparenz hinsichtlich Strategie oder persönlicher Verantwortung.

Menschen neigen offenbar dazu, mehr Macht und Verantwortung anzustreben, als sie mit Können und ihrer persönlichen Kapazität auszufüllen fähig sind. Dadurch entsteht häufig ein Macht- und Verantwortungsvakuum. Kritische Unternehmensfragen und ethische Grundfragen werden nicht glaubhaft beantwortet, weil die sogenannten Sachzwänge dagegenstehen. Damit verbindet sich der Glaube, dass Dinge nicht verändert werden können. Wenn nicht gerade Einfallslosigkeit, Trägheit oder Korruption dahinterstecken, spiegelt dieser Begriff häufig eine Entmündigung des Verantwortungssystem wider. Die erste Schwierigkeit besteht darin, die Meinungs-, Entscheidungs- und Handlungsfreiheit wieder herzustellen.

> Unternehmer verlieren sich leicht in der Logik von Sachzwängen und ergeben sich dann in ihr Schicksal. An erster Stelle steht ja das funktionierende Tagesgeschäft. So fehlen vielen – auch großen Bäckereiunternehmern – Spielräume zum Nachdenken und für den schöpferischen Prozess. Daher glauben sie, auch Vorgänge ertragen oder mitgestalten zu müssen, die sie aus ihrer privaten Werthaltung heraus ablehnen würden. So verhalten sich viele Unternehmer auch in ethischer Hinsicht wie die Holzfäller, die mit einer stumpfen Kettensäge arbeiten. Wenn ein Betrachter ihnen zuruft, sie sollten doch erst einmal ihre Kette schärfen, antworten sie, dazu keine Zeit zu haben, da sie doch viel Holz fällen müssten.



Gastautor Ralf Valerius, Unternehmensberater der Backbranche aus Eberbach und Verfechter eines ganzheitlichen Beratungsansatzes.

#### Ein Beispiel aus der Praxis:

Kürzlich hörte ich von einem Bäckereiunternehmer mit 50 Mitarbeitern: Er bedauerte, dass ihm der Markt für die Belieferung von Krankenhäusern immer mehr von Cateringfirmen diktiert werde und er jedes Jahr einen Preisverfall hinnehmen müsse, der ihn nahe an die Wirtschaftlichkeitsgrenze drücke. Achselzuckend machte er immer wieder jedes Jahr bei der Ausschreibung dieses Spiel mit. Er hat keine Idee, wie er seine Wirtschaftlichkeit steigern und unternehmerisch realisieren könnte. Sichtlich unglücklich, sieht er nur die Alternativen, sich an diesem Markt zu beteiligen oder das Unternehmen aufzugeben. Eine Zukunftsvision für sein Unternehmen hatte er nicht, da er viel zu beschäftigt damit war, sein Schicksal hinzunehmen. Für die Entwicklung alternativer Strategien fehlte ihm die Zeit. >

>> weiter nächste Seite



Markenqualität und Frische aus Tradition.

## KOENIG

...einfach kernig!

**Mandel-, Haselnuß- u. Erdnußkern-Präparate. Nußbecken- und Bienenstich-Streusel, Haselnuß-Füllmassen und Multi-Crunch. Sonderanfertigungen nach Ihren individuellen Spezifikationen.**

KOENIG BACKMITTEL GMBH & CO. KG · Postfach 1453 · D-59444 Werl  
Tel. 02922/9753-0 · Fax 02922/9753-99  
E-Mail: info@koenig-backmittel.de · Internet: www.koenig-backmittel.de

Weltweit im Dienste des Kunden! seit 1974

## INSEKTENVERNICHTER ohne Gift und Chemie

Wirkungsflächen bis 600 m<sup>2</sup> für Bäckerei – Café – Hotellerie – Gewerbe – Industrie



Elektrischer Insektenvernichter aus Leichtaluminium

Fordern Sie unseren Gesamtkatalog an!

Insektenvernichter mit neuer Kiebefolientechnik. Alle Geräte haben 2 Jahre Werksgarantie!

**DEKUR** Postfach 20 04 46 · D-56004 Koblenz  
Telefon 02 61/40 95 27, 40 15 41 · Fax 02 61/40 38 88

## HOKU

Bäckereitechnik

Bahnstraße 12 · D-19406 Dabel / Schwerin  
Tel.: +49 (0) 38485-21947 · Fax: +49 (0) 38485-21948  
Em@il: hoku-backofenbau@t-online.de  
http://www.hoku-backofenbau.de

## Mobiler Reinigungsservice

Direkt bei Ihnen vor Ort

**Edelstahl-Stikkenwagen  
Alu-Backbleche  
Kunststoff-Transportkörbe  
Tortenringe usw.**

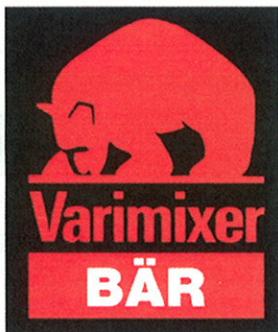
Vorteile:

- Keine eigenen Personalkosten
- Keine Transportkosten
- Wagen sofort wieder verfügbar
- HACCP-Reinigungsnachweis
- Keine Umweltbelastung

Für größere Betriebe wäre eine Miete oder Kauf der Reinigungsanlage von Vorteil.

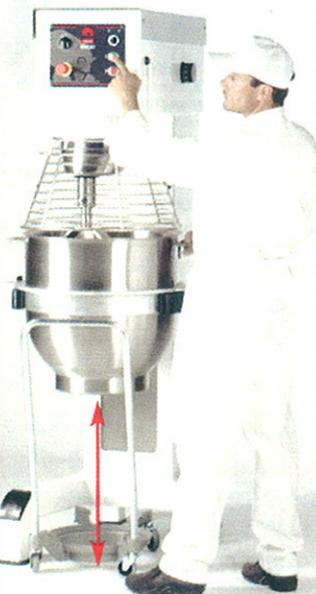
**Fordern Sie Ihr persönliches Angebot an.**

**Wir suchen europaweit Reinigungspartner**



## Die neue BÄR-Generation

- Bedienerfreundlich nach ergonomischen Gesichtspunkten konstruiert
- Kessel kann bei montiertem Werkzeug entnommen werden



- Neuartiges Liftsystem
- Ein Schalter für Kesselhebung und Geschwindigkeit



Herbert Mühlhausen  
Heidekoppel 28  
D-24558 Henstedt-Ulzburg  
Telefon (0 41 93) 96 88 28  
Telefax (0 41 93) 9 43 32  
Herbert.Muehlhausen@t-online.de

Seit über 40 Jahren  
für Sie da!

## Verantwortung für die eigene Energie

Eine Schwierigkeit ist auch, dass Bäckereiunternehmer mit dem strategischen Denken oft Schwierigkeiten haben, ohne es sich einzugestehen. Sie glauben eher an das überwältigende Tagesgeschäft und haben dann zu wenig Zeit, um sich gezielt zu informieren oder ihre Kommunikationsfähigkeit zu verbessern. Aber aus einem übermäßigen Tagesstress heraus ist schöpferische Arbeit nicht möglich – es sei denn, man ist außergewöhnlich begabt und jahrelang in schöpferischem, strategischem Denken und Arbeiten geschult. Denn schöpferisches Denken bedarf der Übung und kann bzw. muss deshalb erlernt werden wie Klavierspielen.

Der Zusammenhang zwischen sich selbstständigenden wirtschaftlichen Gesetzmäßigkeiten und persönlicher Lebenshaltung scheint in vielen Lebensbereichen zerrissen zu sein und wird daher nicht als möglicher Schlüssel zur Selbstfindung angesehen. Dieses Gefühl wird dann noch verstärkt wenn sich Mitarbeiter einen gewissen Luxus erlauben können wie z.B. Autos oder Fernreisen und dafür sechs Wochen bezahlten Urlaub bekommen, man sich selbst aber gerade mit Mühe drei Wochen

In gesunden Unternehmenskulturen stimmen in den einzelnen Bereichen Macht, Verantwortung und Können überein. Dann erleben die Mitarbeiter, dass sie an ihrem Arbeitsplatz etwas bewirken und die übernommene Verantwortung sowohl von ihrer Qualifikation als auch von ihrer Einstellung her ausfüllen können.

In ungesunden Strukturen werden Aufgaben ohne die dazugehörigen Kompetenzen nach dem Prinzip „mach mal“ delegiert. Mit hohem Idealismus übernehmen Mitarbeiter eine Verantwortung, die sie mangels Einfluss auf die entscheidenden Größen trotz hohen persönlichen Engagements nicht ausfüllen können. Hier fehlt die Verantwortung, d.h. eine klärende Entscheidung der delegierenden Instanz, die den Delegationsempfängern den Rücken stärkt und freihält.

Einfache Grundsätze: Kläre was Du tun kannst, und tue das verantwortungsvoll! Kläre auch, was Du unter den gegenwärtigen Umständen (etwa bereits gesetzten Aufgabenprioritäten)

gönnt und die persönliche Lebensqualität immer mehr schwindet. Es ist problematisch, gute Vorsätze zu erzeugen und emotional hoch zu besetzen, wenn nicht gleichzeitig gangbare Wege gefunden werden, solche Maßstäbe in Lebenswirklichkeit umzusetzen.

Kostbare Motivation wird verpulvert, wenn ein Unternehmer die Erfahrung macht, dass seine Lebensfragen nicht befriedigend beantwortet werden. Der Entwicklungspsychologe Erik Erikson (1990) hat darauf hingewiesen, dass Selbstfindung ab den mittleren Lebensjahren nur in dem Maße möglich ist, in dem man sich auf das Leben weiterer Generationen und Werte über die eigene Lebensspanne hinweg bezieht.

Unternehmen sind oft auch einseitig von bestimmten Erfahrungen geprägt. Beispielsweise ein Unternehmen, das seine Struktur, Organisation und Kultur in seiner Gründer- und Pionierphase erhalten hat. Wenn es dann nach der Pionierzeit in der Organisationsphase keine notwendigen Ergänzungs-Regelungen gibt, werden dem Unternehmen kostbare Energien entzogen. Der Bäckermeister muss sich auf kaufmännische Fragen, Personal- oder Finanzmanagement konzentrieren, dabei dabei hat er einfach nur Lust zu backen. ■

nicht tun kannst! Wenn im Laufe einer Arbeit Umstände erkennbar werden, die einen Erfolg in Frage stellen, versuche es nicht nur mit persönlichem Engagement oder Durchhaltevermögen, sondern konfrontiere die Entscheidungsträger rechtzeitig mit der wahrgenommenen Realität! Nicht immer wollen diese in eine angemessene Verantwortung gezogen werden und verhindern daher mit Appellen an Engagement und Loyalität diese notwendige Rückdelegation. Spielen sich solche Verhältnisse ein, dann wird oft der Erfolg behindert oder mit einem übermäßigen Verschleiß an Arbeitskraft und Engagement erkaufte.

Die Funktionstüchtigkeit einer Unternehmenskultur zeigt sich vor allem in Kreativität und Flexibilität gegenüber Belastungen in Krisenzeiten. Information gilt dann als glaubhaft, wenn sie für die Empfänger spürbar mit ihrer eigenen Wirklichkeit übereinstimmt. Dann kann auch die persönliche Verantwortung übernommen werden.

Ihre Meinung und Erfahrungen zu diesem Thema?  
Valerius.Unternehmensberatung@t-online.de

FAZIT