



Ver – ANTWORT – ung

bedeutet Antworten geben

In diesem Text betrachten wir das Thema Verantwortung. Ein wichtiges Thema in allen Non-Profit-Organisationen, gerade in Zeiten der Unsicherheit, der Veränderung oder der Umstrukturierung. Wenn Sie diesen Text lesen, sind Sie vermutlich Mitglied einer Non-Profit-Organisation und interessieren sich dafür, wie diese Organisation weiterentwickelt werden kann. Mit Hilfe des vorliegenden Textes und den dazu gehörenden Übungen bekommen Sie einen ersten Einblick in unser Verständnis von Verantwortung und wie sie selber Verantwortung übernehmen können und wie Sie ein Verantwortungs-System in Ihrer Organisation aufbauen können.

Wenn Sie sich für dieses Thema interessieren, haben Sie sich vielleicht den einen oder anderen der folgenden Gedanken zu Ihrer Organisation gemacht:

„Jemand, der aus meiner Perspektive für eine Aufgabe verantwortlich ist, nimmt diese Verantwortung nicht wahr.“

„Jemand übernimmt Verantwortung für eine Aufgabe, die nach meinem Verständnis nicht in seinen Verantwortungsbereich gehört.“

„Ich sehe ein wichtiges Thema, das aber von keinem angerührt wird.“

„Ich sehe Potenzialfelder, die meiner Meinung nach entwickelt werden sollten aber niemand übernimmt die Verantwortung dafür.“

Vielleicht beobachten Sie auch eines der folgenden Phänomene bei sich oder anderen Organisations-Angehörigen:

- Sie fühlen ein Unbehagen bei sich oder bemerken dies an anderen.
- Organisationsmitglieder sind in einem Aktivitätsrausch, der sich jedoch nicht auf die Aufgaben bezieht, die Ihrer Meinung nach im Moment dringlich wären.
- Die Auseinandersetzung mit dem Unbehagen wird gemieden, weil vielleicht
 - Unklarheit über das dahinterliegende Thema herrscht
 - sich die Organisation in einem größeren Veränderungsprozess befindet
 - die Beteiligten die Harmonie bewahren wollen und Konflikte scheuen
 - Beteiligte ihre individuellen Vorteile wahren wollen oder aus anderen Gründen taktieren
 - eine Untersuchung des Themas Mängel und Fehler der Vergangenheit aufdecken würde

All dies sind typische Dinge, die in gewissem Sinne normal sind und in vielen Organisationen zum Alltag gehören. Wenn Sie diesen Text bis hier hin gelesen haben, sind Sie mit der Situation in Ihrer Organisation vermutlich nicht vollkommen zufrieden und möchten selber

Verantwortung übernehmen. Das ist Ihnen sehr zu wünschen, denn die Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen hilft sowohl Ihnen persönlich als auch Ihrer Organisation.

Eine gute und einfache Übung, mit der Sie ein Gespür für das Thema Verantwortung auf persönlicher Ebene entwickeln können, finden Sie am Ende des Textes.

So stärken Sie die Verantwortungskultur in Ihrer Organisation

Wir erweitern nun die Perspektive und blicken darauf, was dazu gehört, eine Verantwortungskultur in Ihrer Non-Profit-Organisation aufzubauen.

Je umfangreicher die Tätigkeiten Ihrer Organisation sind, desto häufiger ist es notwendig, Verantwortung situativ zu klären. Die hierzu nötigen Gespräche können Verantwortungsdialog genannt werden. Für die Klärung hat sich unser folgendes **Verantwortungssystem** bewährt:



Nehmen wir an, Sie wollen das Thema Organisationsentwicklung in Ihrer Non-Profit-Organisation angehen und das bestehende Verantwortungssystem nachjustieren oder ein solches neu aufsetzen. Im Kern von „Ver-Antwort-ung“ steht der Begriff Antwort. Ver-antwort-en heißt, dass Personen bezogen auf Ihre Funktion ...

antworten wollen: Das ist eine Frage der Werte-Orientierung. Wollen die Beteiligten die mit ihrer Rolle und Funktion verbundene Verantwortung übernehmen? Passt das zu ihrem Werteempfinden und ihrem Gestaltungsinteresse?

antworten können: Dies bezieht sich auf die Qualifikation der Beteiligten, die sie dazu befähigt, Antworten auf bestimmte Fragen zu geben. Sind sie beispielsweise im Bereich Organisationsentwicklung qualifiziert? Kann derjenige, der die Organisation weiterentwickeln will sein/ihr Wissen in dem spezifischen Kontext der Organisation anwenden?

antworten dürfen: Hier stellt sich die Frage, ob die Beteiligten mit den entsprechenden Mitteln ausgestattet sind, um die zu erwartenden Fragen zu beantworten. Wurden sie von

Ihrem Vorgesetzten, oder Ihrem Kontrollgremium formal zur Organisationsentwicklung autorisiert? Wurden sie mit den entsprechenden Befugnissen ausgestattet? Wer darf andere entsprechend anleiten? Und wurde den Beteiligten die für Ihre Arbeit benötigten Ressourcen zur Verfügung gestellt?

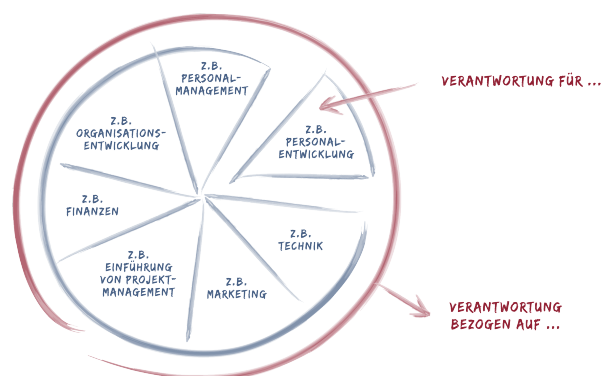
antworten müssen: Dies betrifft die Frage nach der Zuständigkeit. Auf welche Fragen muss der Funktionsträger wem gegenüber Antworten geben? Bei welchen Mängeln wem gegenüber werden von wem Konsequenzen gezogen?

Während antworten wollen und können mit der Person verbunden sind, beziehen sich antworten dürfen und müssen auf die Organisation. Die Funktion Organisationsentwicklung muss in den Kontext der gesamten Organisation eingebettet werden (Prozesse, Rollen, Verantwortungen) und angemessen mit Ressourcen ausgestattet werden. Darüber hinaus muss die Aufgabenerfüllung auch von der Organisation eingefordert werden (Führung).

Es ist hilfreich, Verantwortung zu unterscheiden in

Verantwortung für... : Z.B. eine Funktion oder Aufgaben und Leistungen. Jemand ist formal verantwortlich für etwas. Vernachlässigt die Person dies, muss sie auch mit disziplinarischen Maßnahmen rechnen.

Verantwortung bezogen auf... : Ein Zusammenwirken mit Kollegen, Kooperations-partnern und externen Interessengruppen im Sinne der Gesamtorganisation. Das eigene Tun muss zu dem der Anderen passen und integrierbar sein.



Schmid 1998

Mit dem vierteiligen Verantwortungssystem und der Unterscheidung der Verantwortung in „Verantwortung für...“ und „Verantwortung bezogen auf...“ können Sie bereits viele der oben genannten Fragen für sich klären und mit Anderen in Ihrer Non-Profit-Organisation darüber sprechen. Wenn Sie einen Verantwortungsdialog aufsetzen möchten und sich dabei Unterstützung wünschen, helfen wir von der Schmid Stiftung Ihnen gerne dabei. Unsere erfahrenen ehrenamtlichen Dialogpartner helfen Ihnen, einen solchen Prozess lösungsorientiert und für alle Beteiligten wertschätzend zu gestalten.