

Das 5 mal 5 des Verantwortungsdialogs

Verantwortungskommunikation als Training - Gesichtspunkte und Schritte

Menschen in beruflichen Zusammenhängen fühlen sich oft „eingeklemmt“. Sie sehen sich mit Verantwortungen konfrontiert, die sie so nicht angemessen versorgen können. Wie Verantwortungskonflikte mit Komplexitätsbewältigung zusammenhängen, wurde in Heft 2 im Beitrag Konflikt und Verantwortung ausgeführt.

In diesem Beitrag liegt der Fokus auf der Steuerung von Erleben und Kommunikation durch die Beteiligten. Problematische Situationen, die aus unbeabsichtigten Entwicklungen entstanden sind oder kommunikativ erzeugt wurden, stehen zur Lösung durch Verantwortungskommunikation an. Oft machen erst Bedrängnisse, für die die Beteiligten keine akzeptable Lösung finden, auf solche problematischen Verantwortungskonstellationen aufmerksam. Doch können mit Unbehagen verbundene Verantwortlichkeiten oft nicht so einfach definiert oder geteilt werden. Dann ergibt sich die Notwendigkeit, sowohl mit dem entstehenden Unbehagen gut umzugehen als auch mit Verursachern oder Zuständigen in Kommunikation zu treten, um Verantwortungen zu klären und eventuell neu zu ordnen. Dies ist nicht immer einfach und nicht immer willkommen, weil die Konsequenzen für andere zusätzliches Unbehagen oder Anstrengung bedeuten können. Durch Verantwortungskommunikation als Training soll die Kompetenz erhöht werden, solche Situationen richtig zu identifizieren, sich innerlich in Balance zu bringen und nach außen wirksam zu kommunizieren. Dann scheitert ein Verantwortungsdialog weniger häufig an Kommunikationsmängeln. Dennoch kann durch Kommunikation allein nicht sichergestellt werden, dass der Verantwortungsdialog gelingt.

Zunächst einige Beispiele für misslingende Versuche, Verantwortungen zu klären.

1. A: *Mit dieser Ausstattung können wir die zusätzlichen Aufgaben nicht bewältigen. Meine Mitarbeiter werden immer häufiger krank*
B: *Rückdelegation läuft bei uns nicht. Behelligen Sie mich nicht mit ihrem operativen Geschäft. Wie Sie das hinkriegen, ist schließlich Ihre Aufgabe.*
2. A: *Dieses neue Finanzprodukt kann ich meinen Kunden nicht guten Gewissens verkaufen.*
B: *Die anderen Kundenberater machen mit dem Produkt gute Umsätze. Dann müssen Sie das auch können.*
3. A: *Die Situation beim Kunden erweist sich als völlig anders als beschrieben und erfordert ganz andere Ansätze. Wir müssten eine neue Auftragsklärung haben.*
B: *Wir haben dem Kunden Erledigung bis Ende des Monats versprochen. Sehen Sie zu, dass das läuft. So einem wichtigen Kunden können wir nicht mit endlosen Klärungen kommen.*
4. A: *Ich bin hier so unter Druck, dass ich nachts nicht mehr schlafe.*
B: *So ist es in unserem Job. – Was denken Sie, wie es mir geht?*
5. A: *Zu diesem Auftrag habe ich vor Wochen um Stellungnahme gebeten.*
B: *Ich habe zu viel zu tun, um auch noch alle Emails zu lesen und zu beantworten!*
6. A: *Dieses Projekt läuft aus dem Ruder. Die Betroffenen müssten rechtzeitig informiert werden.*
B: *Nun machen Sie nicht so einen Wind. Es wird nicht so heiß gegessen, wie es gekocht wird.*
7. A: *Bitte erwarten Sie nicht von mir, dass ich sonntags Aufträge erledige.*
B: *Bei uns arbeiten nur Leistungswillige. Und die müssen heutzutage jederzeit verfügbar sein.*

Zur Klärung von Verantwortlichkeitsfragen bieten sich Verantwortungsdialoge zwischen den Betroffenen an. Sofern man dabei auf Bewusstsein und Bereitschaft stößt, kann der Verantwortungsdialog direkt aufgenommen werden. Trifft man auf absichtliche Verantwortungsvermeidung, die durch Machtverhältnisse gedeckt sind, stoßen Dialogversuche auf enge Grenzen. Meist handelt es sich aber um Vermeidungsverhalten, das durch fehlendes oder fehlgeleitetes Bewusstsein bedingt ist und Belastungen fernhalten soll. Hier sind Verantwortungsdialoge chancenreich, sofern sie kompetent gestaltet werden.

Im Folgenden erhalten die Leser Hinweise, was bei Verantwortungsdialogen, bei Verantwortungsverschiebungen und Versuchen, sie zu korrigieren, wichtig ist. Nicht immer kann man deshalb andere für verbindliche Verantwortungsklärunen gewinnen. Aber man schwächt sich nicht selbst durch unangemessene innere Haltungen oder ungeschickte Versuche, andere zur Übernahme von Verantwortung zu bewegen. Entsprechend diesen Hinweisen gibt es zum kostenlosen Download auch eine Übung¹ (zum Bearbeiten in Einzelarbeit oder in der Gruppe) anhand eines konstruierten Falles. Bei näherer Betrachtung ergeben sich in jeder Situation viele mögliche Zusammenhänge und Optionen. Hier wurden jeweils einige ausgewählt, um Übersichtlichkeit zu wahren.

I Verantwortungsdialog aufnehmen und gestalten

Ist Bereitschaft zum Verantwortungsdialog da und sind die Voraussetzungen geeignet, kann direkt in Verantwortungsdialoge eingetreten werden.

Dabei durchläuft der Dialog die folgenden Schritte:

1. Offene Verantwortungsfragen benennen
2. Mitteilen, wie man sich die Verantwortungsverteilung vorstellt
3. Bestätigung der eigenen Verantwortungslogik beim anderen einholen bzw. alternativen Vorschlag erbitten, der das ungelöste Verantwortungsproblem lösen hilft
4. Übernahme eigener Verantwortung deutlich machen und um Übernahme komplementärer Verantwortung durch den Gegenüber erbitten
5. Konsequenzen aus dieser Übereinkunft durchspielen und Übereinkunft durch Commitment absichern (kommunizieren, protokollieren)

II Verschobene Belastungen identifizieren und in einen Verantwortungsdialog überführen

Ungelöste Verantwortungsprobleme erzeugen bei Betroffenen oft Belastungen - z.B. bei Mitarbeitern, die das Problem nicht identifizieren bzw. eigenständig lösen können. Verantwortung bzw. Belastungen können auf sie verschoben sein. Doch auch wenn sie das Verantwortungsproblem nicht lösen können, ohne diejenigen einzubeziehen, die Zugriff auf die Gestaltungsmittel dafür haben, können sie dennoch Belastungen identifizieren und in Begriffe von Verantwortung übersetzen.

¹ Bernd Schmid (2011): Verantwortungskultur – Interaktionstraining http://www.systemische-professionalitaet.de/isbweb/component/option,com_docman/task,doc_download/gid,1888/

Folgende Fragen bilden einen Leitfaden, den die Betroffenen für sich selbst oder im Gespräch mit unterstützenden Personen - z.B. in der kollegialen Beratung - nutzen können:

1. Wo und bei wem entstehen Belastungen?
2. Inwiefern ist das Auftreten von Belastungen Folge von vernachlässigter oder fehlplatzierter Verantwortung?
3. Was können Belastete mit eigenen Mitteln und mit annehmbarem Aufwand selbst tun? In welchem Maß geschieht dies und macht eine Verbesserung hier Sinn?
4. Welche Verantwortung müsste ergänzend von anderen Instanzen im Verantwortungsnetzwerk übernommen werden?
5. Zu welchen Verantwortungs- bzw. Belastungsproblemen der anderen Verantwortungsträger kann das führen? Wie kann man sie dennoch gewinnen? Wie ihnen dafür Verständnis und Unterstützung bieten?

III Mit Dialoghindernissen umgehen

Verantwortungsdialoggversuche werden von den Adressaten oft blockiert oder treffen auf Ablenkung und Hindernisse. Dies dient meist der Abwehr zusätzlicher Belastung bzw. eigenen Unbehagens. Sofern man nicht über andere Macht verfügt, kann dem nur durch weitere kommunikative Einladungen begegnet werden. Gelingt es im Dialog nicht, Belastungen oder Herausforderungen dort zu platzieren, wo die Verantwortung übernommen werden kann, bleibt die Frage, ob und wie Belastungen dort vermieden werden können, wo sie fehlplatziert sind.

Dabei richtet sich die Kommunikation auf folgende Punkte:

1. Das Gespräch „rahmen“! Mitteilen, dass dieser Dialogversuch dazu dient, auf gefährdete Leistung und Folgen durch ungelöste Verantwortungsfragen hinzuweisen, sowie notwendige Fürsorge und Unterstützung für Beteiligte zu erwirken. Zustimmung erwirken, den eigenen Standpunkt darlegen zu können, zunächst, ohne dass dieser geteilt werden muss.
2. Aus der eigenen professionellen Rolle gerichtet an die Rollenverantwortung des Gegenübers heraus sachlich argumentieren. (z. B. Fehlbelastung und deren Folgen für Leistung und Qualität, statt Mitleid für die Leidtragenden). Verständnis für die durch den Dialog erkennbar werdenden zusätzlichen Belastungen anderer zeigen, aber dies nicht mit notwendiger Verantwortungsübernahme „verrechnen“ lassen. Eventuell auf Expertenmeinungen und positive Beispiele im Horizont des Gegenübers hinweisen. „Abbügelungsversuche“ freundlich ignorieren. Immer wieder neue „Inverantwortungnahme“ versuchen.
3. Mitteilen, welche eigene Verantwortung übernommen werden kann, worin diese besteht. Ebenso sagen, wo die eigene Verantwortung bezogen auf das Ganze gesehen wird. Mitteilen, welche Verantwortungsdefizite man sieht und wie diese mit Belastungen, Leistung und Wohlbefinden von einem Selbst und anderen zusammenhängen. Falls Zusammenhänge noch unklar sind, zu welchen Belastungen Klärungen erfolgen sollten, welche Entlastungen erreicht werden müssen.
4. Der Vermeidung Duldung entziehen: Mitteilen, dass man einseitig Versuche beendet, Verantwortungsdefizite zu kompensieren. Erklären, welches Vorgehen man aus eigener Verantwortung wählen wird,
 - weil die aktuelle Handhabung sachlich nicht zu vertreten ist und/oder
 - zu unzumutbaren Belastungen führt und

- darüber hinaus dadurch die Organisation und ihre Mitglieder geschwächt werden.

Dies kann man realisieren, wenn man die Macht dazu hat, bzw. den Preis für eventuelle Konsequenzen zu tragen bereit ist. Ist man gefordert, etwas anderes zu tun, sollte geklärt werden, auf wessen Anweisung und damit Verantwortung man dann handelt. Dann kann man entscheiden, sich dem zu unterstellen, was man nicht selbst verantworten kann oder will. So kann man sich z.B. nicht ohne weiteres über Führungs- oder Auftragsbeziehungen stellen. Allerdings sollte deutlich gemacht werden, wer dann verantwortlich ist. Für sich selbst muss man unter Umständen entscheiden, den Rahmen zu verändern.

5. Beharrlich und ausdrücklich von gemeinsamer Bereitschaft zur Verantwortung ausgehen. Wiederholt und möglichst konkret Inverantwortungnahme versuchen:

- Möglichst konkret benennen, welche nächsten Schritte jetzt sein können bzw. Alternativvorschläge erbitten.
- Sichern, bis wann und wie weitere Klärung bis zu einer Lösung erfolgen kann und wer dafür Verantwortung übernimmt.
- Angelegenheit und Stand der Klärungen vereinbaren; wichtige andere Personen in Kenntnis setzen (Absprache einladen, Verbindlichkeit erzeugen, eigene Aktivität und offene Fragen dokumentieren).

IV In der Kraft bleiben – sich schützen

Verantwortliche geraten dann leicht in Bedrängnis, wenn sie frühes Unbehagen ignorieren und erst spät reagieren. Verantwortungsprobleme haben sich eingeschliffen. Je länger dies bereits der Fall ist, desto mehr ungute Gewohnheiten haben sich gebildet. Klärungsbedarf hat sich aufgestaut und die inneren und äußeren Spielräume sind kleiner geworden. Wer erst spät aus Bedrängnis heraus agiert, gerät leichter in eine verwundbare und daher schwache Position.

1. Vorbeugen: Die beste Vorbeugung gegen Verantwortungsunklarheiten sind Klärungen und Absprachen vorab. Was man nicht wirklich versteht, kann man schlecht verantworten oder absprechen. Um Spielräume für das richtige Maß und richtige Zeitpunkte zu etablieren, ist es hilfreich, neben ersten inhaltlichen Klärungen auch den Umgang miteinander bei weiterem Klärungsbedarf zu vereinbaren.
2. Den Anfängen wehren: Sobald man aus eigener Sicht Verantwortungsdefizite oder Vermeidungsverhalten erkennt, dies ansprechen und eine zeitgerechte Klärung verabreden. Dies gilt auch, wenn Belastungen spürbar werden, die vermutlich auf Verantwortungsproblemen beruhen. Den Umgang damit und das weitere Vorgehen verabreden. Deutlich machen, was ohne Klärung auch nicht leistbar ist und dass bei Nichtklärung kein Weiterkommen sein wird. Stellungnahmen unter Zeugen bzw. Dokumentation anstreben, wenn man sich sonst nicht mehr auf diese berufen kann.
3. Erlittene Bedrängnis nicht auflaufen lassen, und nicht als Rechtfertigung für eigenes unangemessenes Verhalten benutzen. Sonst macht man sich angreifbar und bietet Vorlagen für Ersatzgefechte. Eigenes Verhalten aus Organisationsrollenbeziehungen heraus begründen und im Dialog die richtige Beziehungsebene einhalten. (Ein Vorgesetzter darf entscheiden, auch wenn er aus Sicht des Mitarbeiters falsch entscheidet, muss aber die Verantwortung für seine Entscheidung übernehmen.)

4. Sich im Vorfeld durch fachliche und moralische Unterstützung, aber auch durch kritisches Feedback Dritter vorbereiten. Aufmerksamkeit für die Gebräuche in der Organisation aufbringen, Kenner um Rat fragen. Klarmachen, dass man einerseits die Meinungen, Entscheidungen und die Macht anderer respektiert, aber ihnen die Wirkungen und Kosten ihrer Entscheidungen nicht abnehmen kann.
5. Sich selbst durch Führung/Beratung/Mentoring abstützen, Rat und Hilfe von übergeordneten Verantwortlichen erbitten. Eigene Beteiligung am Entstehen einer verfahrenen Situation klären und sich anrechnen lassen, ohne sich dadurch den Wind aus den Segeln nehmen zu lassen. (Jeder sollte das Recht haben, gescheiter zu werden.) Eventuell psychologische Unterstützung für positiven Umgang mit eigenen Motiven und Emotionen in Anspruch nehmen.

V Hilfreiche Haltungen und Rahmen finden

Dialogkompetenz ist einerseits eine Frage der dargestellten Kommunikationsschritte, mit denen man Verantwortungsdialoge führt, andererseits aber auch der inneren Haltungen und des Gespürs für den Rahmen. Vieles davon kam schon in den bisherigen Überlegungen zum Ausdruck. Darüber hinaus sollen hier noch fünf Aspekte ausdrücklich genannt bzw. ergänzt werden.

1. Dem Gegenüber das Anliegen ankündigen und das Gespräch nach Vereinbarung führen. Nichts „vom Zaun brechen“, sondern auf geeignete Situationen auch beim Gegenüber achten. Nicht aus der eigenen Bedrängnis reagieren, sondern zunächst eine möglichst gefasste Haltung finden. Sich bewusst sein, dass Konfrontation gelernt sein will, aber unvollkommene Versuche gestartet werden dürfen. Als solche angekündigt („gerahmt“), werden sie vom anderen eher akzeptiert.
2. Darauf achten, dass man den menschlichen Respekt allgemein und den Respekt vor der Funktion, der Macht und der Entscheidungsfreiheit anderer aufbringen kann, auch wenn man sie kritisch sieht. Sich nicht über andere „erheben“ oder ihnen Kompetenzen, Rechte sowie eine eigene Meinung absprechen. Sonst ist wahrscheinlich, dass sie erstmal dagegen angehen und sich nicht dem Anliegen zuwenden. Schrittweise, dosiert und höflich die eigenen Standpunkte vortragen.
3. Sich klar machen und vertreten, dass man Missstände benennen darf, auch wenn man keine Analyse oder Lösung hat. Sich vergegenwärtigen, dass man selbst weder Opfer noch Retter oder Ankläger sein muss, und möglichst solche Positionen im Gespräch meiden. Mit eigenen Schwächen und Versäumnissen offen umgehen, ohne sich deshalb das Recht auf die eigenen Standpunkte und Anliegen schmälern zu lassen.
4. Sich über eigene unterschwellige Motive klar werden. Hierzu gehören z.B. Wichtigkeitswünsche oder Kompetenzängste, die zum Vortragen eines Verantwortungsthemas motivieren. Sich über eigene „Grandiositäten“ klar werden. Bei Grandiositäten werden verständliche bzw. berechnete Aspekte der Wirklichkeit übertrieben, um Bedeutung zu unterstreichen bzw. Rechtfertigung zu erzeugen. Aber genau die Übertreibung schmälert Glaubwürdigkeit und Autorität.
5. Sich berechtigt fühlen, Freiheiten und professionelle Vorstellungen zu vertreten, auch wenn sich hier Irrtümer zeigen sollten. Angst ist ein schlechter Ratgeber. Weder Risiken einer Gesprächsinitiative übertreiben, noch „Flucht nach vorne“ antreten. Realistisch prüfen, was letztlich passieren kann und ob man notfalls bereit ist, den Preis für die eigene Integrität zu bezahlen. Sollte der Dialog scheitern, die eigene Auswertung zum Ausdruck bringen, aber möglichst weder sich selbst noch andere mit „schlechten Gefühlen bestrafen“. Dann können in der Nachwirkung eher Inhalte und Haltungen neu bedacht werden.

Schlussbemerkung

Konfrontiert mit obigen Betrachtungen zum Verantwortungsdialog und mit den vorgetragenen Optionen im Verhalten und in der Selbststeuerung, spüren viele Menschen in Organisationen in der Regel die Relevanz des Themas. Gleichzeitig wird die hier vertretene Verantwortungs- und Kommunikationskultur oft als weit ab vom erlebten Alltag im eigenen Berufsfeld gesehen. Als zwar gut, aber „unrealistisch“ werden die angebotenen Optionen dann bewertet und es entsteht Unbehagen, wenn man sich vorstellt, so zu agieren. Dies ist verständlich, sollte jedoch nicht zum Anlass genommen werden, Versuche für eine bessere Verantwortungskultur ganz zu verwerfen. Zumindest sollten Führungskräfte und professionelle Berater für sich selbst Vorstellungen von guter Verantwortungskultur und damit verbundenen Kommunikationsfiguren haben. Kompromisse kann man immer machen, wenn man weiß, was man kompromittiert. Auch in Sachen Verantwortungskultur höhlt steter Tropfen den Stein und je mehr Menschen sich daran beteiligen, desto mehr baut sich allmählich eine entsprechende Kultur auf. Diese wirkt durch ein praktisches Einbeziehen auch auf andere, auch wenn diese nie ausdrücklich mit diesem Thema befasst werden. Tut sich auf längere Sicht nichts, muss jeder selbst über seine Maßstäbe und Konsequenzen nachdenken.

Autor: Bernd Schmid

Quelle: isb

Weiterführende Texte des Autors:

2004: Bernd Schmid/ Arnold Messmer: **Auf dem Weg zu einer Verantwortungskultur im Unternehmen.** *LO - Lernende Organisation. Zeitschrift für systemisches Management und Organisation*, Nr. 18, März/April 2004, S. 44-50

2011: Bernd Schmid: **Auf der Suche nach der verlorenen Verantwortung.** Perspektiven für eine ganzheitliche Entwicklung von Verantwortungskultur. *perspektive: blau – ein Online-Wirtschaftsmagazin* (10/2011). www.perspektive-blau.de

2012: Bernd Schmid: **Konflikt und Verantwortung** *Konfliktdynamik - Verhandeln, Vermitteln und Führen in Organisationen*. Klett-Cotta, Heft 02/2012