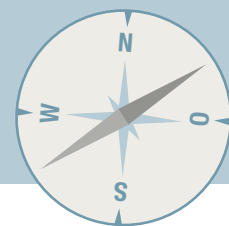


Ulf D. Posé: Der ethische Kompass



Moralisches Missverständnis – Dafür bin ich nicht zuständig

■ „Da sind die Kollegen zuständig. Ich versuche, Sie zu verbinden.“ Ein Knacken, Wartemelodie, Besetzzeichen, aus. Dergleichen hat sicher jeder schon einmal erlebt, der mit einem Unternehmen oder einer Behörde telefonieren wollte. Selbst wenn das Wort Service groß auf der Homepage steht, fühlt sich längst nicht jeder Mitarbeiter gleichermaßen für den Kunden verantwortlich, schon gar nicht, wenn die Anfrage nicht in die eigene Zuständigkeit fällt. Für den Kunden ist das ärgerlich, aber Hand aufs Herz: Wer macht schon gerne Arbeit, für die man nicht bezahlt wird? Haben Sie sich nicht vielleicht auch schon mal damit begnügt, eine Anfrage einfach an die zuständige Abteilung weiterzuleiten? Und warum auch nicht, man hat ja selbst genug zu tun.

Das ist zwar technisch gesehen richtig, verantwortlich ist es nicht. Denn Verantwortlichkeit geht über die eigene Zuständigkeit hinaus. Dafür genügt es nicht, an die nominell zugeordnete Stelle zu verweisen und sich um alles Weitere nicht zu scheren. Das Mindeste wäre es, sicherzustellen, dass der Kunde mit seinem Anliegen auch ankommt oder einen Rückruf zu organisieren, auch wenn das eine Mehrarbeit bedeutet, für die man streng genommen nicht bezahlt wird. Aber für Kundenzufriedenheit ist jeder verantwortlich, nicht nur diejenigen, deren Job „Kundenbetreuung“ heißt.

Das ist der Unterschied zwischen einem bloßen Tätigkeitsprofil, das festlegt, was

jemand zu tun hat, und einer Funktionsbeschreibung, die besagt, welche Ziele man erreichen soll, und was man tun muss, um dieser Verantwortung gerecht zu werden. Es sind also vor allem die Ergebnisse, für die wir verantwortlich sind, nicht die Ausführung bestimmter Tätigkeiten. Genau hier liegt aber das Problem: Statt uns unserer Verantwortung zu stellen, verstecken wir uns nur zu gerne hinter unseren Tätigkeiten und entschuldigen fehlende Ergebnisse mit der Aufzählung von Maßnahmen, die leider nicht zum gewünschten Ergebnis geführt haben. Manchmal geht das so weit, dass Menschen ihre Ziele ändern, nur weil ihre Maßnahmen nicht erfolgreich sind, anstatt die Maßnahmen so zu ändern, dass das gewünschte Ergebnis doch noch erreicht werden kann.

Dass Verantwortung bei der Zuständigkeit nicht aufhört, gilt übrigens nicht nur für Kleinigkeiten wie einen verirrten Anruf, sondern bei allem. Denn es gibt so etwas wie eine Gesamtverantwortung: nicht nur für den eigenen Erfolg, sondern auch für den der Mitarbeiter, der Kollegen und Vorgesetzten. Wie sonst könnte wohl erfolgreiche Teamarbeit gelingen? Übergreifende Verantwortung gilt insbesondere bei Führungsaufgaben, die immer auch die gesamte Organisation betreffen. Wer seine Verantwortung ernst nimmt, kann Fehlverhalten anderer Mitarbeiter oder Abteilungen nicht schulterzuckend hinnehmen oder bei einem Scha-

den, den sein Unternehmen verursacht hat, einfach sagen: betrifft mich nicht. Verantwortlichkeit heißt, sich um Dinge zu kümmern, nach dem Motto: „Ich bin zwar nicht zuständig, aber es geht mich trotzdem etwas an.“

In der Management-Literatur heißt es manchmal: Man delegiert Aufgaben, nicht die Verantwortung. Wer aber entscheiden darf, ohne Verantwortung zu übernehmen, wird schnell zur Gefahr. Und wer verantworten soll, was er nicht entschieden hat, gerät selbst in höchste Not. Verantwortung ist nicht teilbar, wer verantwortet, entscheidet, und wer entscheidet, verantwortet. Allzu gerne versuchen wir zwar, die Verantwortung abzuwälzen, auf die Umstände, den Chef, die Märkte, die Kunden, den Herrgott. Aber in was für einer Welt würden wir leben, wenn wir uns unserer Verantwortung nicht stellen? Wenn wir alle uns ausschließlich auf das zurückziehen, wofür wir meinen, zuständig zu sein? Missstände würden Missstände bleiben, geht uns ja nichts an. Lassen Sie uns also Verantwortung zeigen, auch dann noch, wenn wir nicht ausdrücklich zuständig sind. Das macht uns zu wertvollen Partnern unserer Kunden, Lieferanten, Vorgesetzten.

Ulf D. Posé ■
Experte für Wirtschaftsethik
und Unternehmenskultur
info@posetraining.de