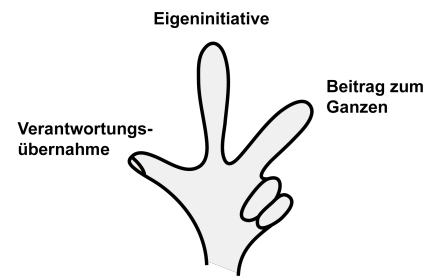


Eigenverantwortung / Unternehmerisches Denken und Handeln

Die Begriffe Eigenverantwortung und unternehmerisches Handeln sind vielschichtig. Hier ein Überblick über die verschiedenen Aspekte:

- **Eigenverantwortung hat drei Aspekte**

1. **Verantwortung übernehmen:** Sich verantwortlich fühlen, selbständig entscheiden. Handlungsspielraum kennen und nutzen. Lösungen, Möglichkeiten und Wege suchen.
2. **Eigeninitiative:** Von sich aus aktiv werden. Initiative ergreifen, mitdenken. Vorausschauen, aktiv nach Verbesserungen suchen. Probleme aktiv angehen.
3. **Beitrag zu Ganzen:** Sich als ein Teil des Ganzen verstehen / fühlen. Zum gemeinsamen Ziel beitragen. Das Eigene zugunsten des Ganzen ‚suboptimieren‘. Über den Tellerrand hinaus schauen. Sich abstimmen. So handeln, als ob es mein eigenes Unternehmen wäre.

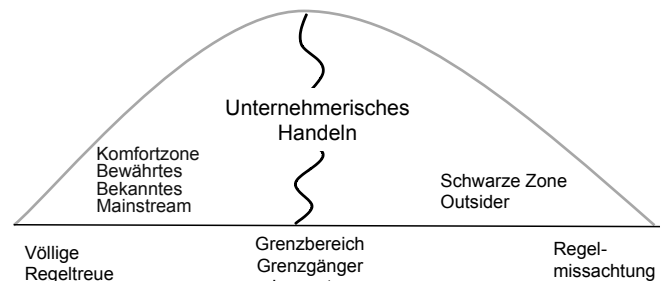


- **Mindset:** Polarität von Verantwortlicher und Passivität

Opfer	Verantwortlicher, Gestalter
Problemorientiert	Lösungsorientiert
Passiv	Aktiv
Zurückhaltung	Sich mit seiner Meinung exponieren
Vergangenheit	Gegenwart / Zukunft
Komfortzone	Mut

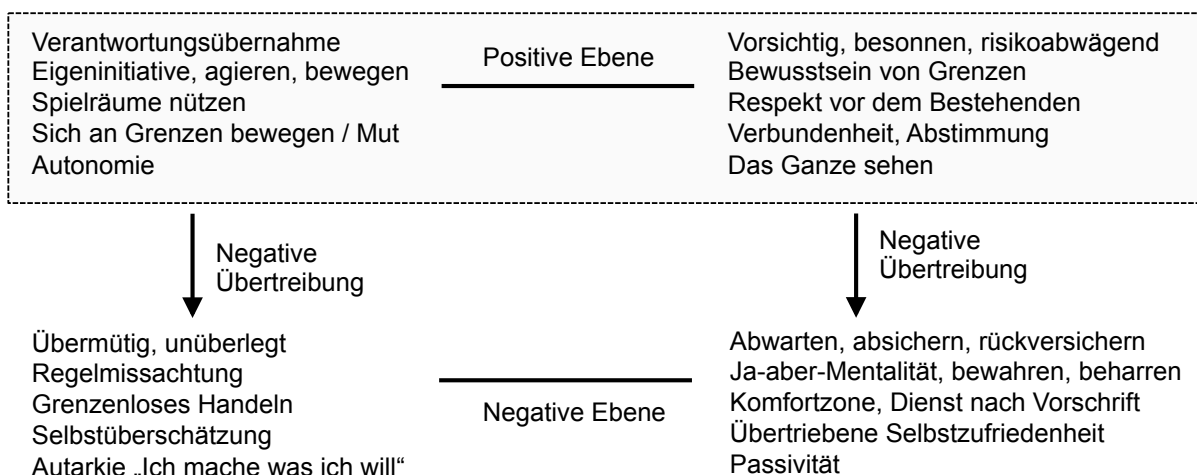


- **Bewegen und Entwicklung gestalten.** Handeln, unternehmen. Zukunft. Metapher: Doppelhelix. Nicht hinterherhinken. Kraft entwickeln.
- **Grenzgänger sein:** Sich an Grenzen und in ungewohntem ‚Gelände‘ bewegen können. „Wissen, wie weit man zu weit gehen kann“ (Regelverletzungskompetenz). Mut und Demut. Wachstum passiert nur an Grenzen!
- **Selbstverantwortung:** Verantwortungsübernahme für sich selbst. Selbsttreue.
- **Eigenverantwortung ist die Kombination von zwei Qualitäten.** Grenzenloses, leichtfertiges, unabgestimmtes und autarkes Handeln ist nicht verantwortungsvoll (Wertequadrat).



Angelehnt an: Göpf Hasenfratz

Eigenverantwortung



Drei Aspekte von Eigenverantwortung

1. Verantwortung übernehmen und Handlungsspielräume nutzen

Positive Ausprägung

- Selbständig entscheiden (auch mit der Möglichkeit, falsch zu entscheiden)
- Eigenen Handlungsspielraum kennen und nutzen
- Lösungen, Möglichkeiten und Wege suchen
- Sich verantwortlich fühlen; dafür sorgen dass...
- Selbständig arbeiten
- Dranbleiben, kreativ Wege suchen, ausprobieren
- Trotz Zielunschärfe handeln
- Hürden statt Mauern sehen
- Das Beste aus der Situation machen
- Kunden- und marktorientiert denken
- Umgang mit Spannungsfeldern und Zielkonflikten

Negative Ausprägung

- Vor allem Hindernisse sehen
- Probleme benennen statt Lösungen suchen
- Sich ständig rückversichern und absichern
- "Jemand anders soll entscheiden"
- Rezepte benötigen. Regeln verlangen
- Erklären, weshalb es nicht geht...
- Sich nicht zuständig fühlen
- "Wie soll das denn gehen?"
- "Man sollte, man müsste..."
- Unsorgfältigkeit, Unüberlegtheit, Leichtfertigkeit
- Regelmissachtung, Verstoss, Übertretung

2. Eigeninitiative

Positive Ausprägung

- Von sich aus aktiv werden / Initiative ergreifen
- Mitdenken
- Weitblick: vorausschauen und notwendige Veränderungen proaktiv erkennen
- Aktives Suchen nach Optimierungen
- Bestehendes und Gewohntes hinterfragen
- Den Verantwortungsbereich weiterentwickeln
- Probleme aktiv angehen, agieren, ausprobieren
- Umsetzung vorantreiben, Kraft entwickeln
- 'Misserfolg' und 'Nicht-Gelingen' aushalten, weitermachen, dranbleiben
- Wissen, wie weit man zu weit gehen kann (Regelverletzungskompetenz)
- Grenzen und Begrenzungen respektieren
- Sich selber weiterentwickeln
- Führungskräfte auch: bewegen, vorangehen, ziehen, Entwicklung gestalten, 'Grenzgänger' sein

Negative Ausprägung

- Komfortzone
- Ja-aber-Mentalität
- Reagieren, abwarten, nichts tun
- "Ich mache, was man mir sagt"
- Sich an Bestehendem klammern
- Übertriebene Selbstgenügsamkeit
- Dienst nach Vorschrift
- Sich strikte an Anweisungen halten, auch wenn sie dem Erfolg im Weg stehen
- Zurückschauen, hadern
- "Du hast mir nicht gesagt, ich soll..."
- Rasches Aufgeben
- Mit Begrenzungen und Unbeeinflussbarem hadern
- Ständig alles hinterfragen
- Selbstüberschätzung
- Hinter her hinken

3. Sich als Teil des Ganzen verstehen

Positive Ausprägung

- Sich als ein Teil des Ganzen verstehen/fühlen
- Sich für das Ganze mitverantwortlich fühlen; zum gemeinsamen Ziel beitragen
- Das Unternehmen nach innen und aussen vertreten; 'Botschafter' sein
- Für das Ganze das Eigene suboptimieren
- Autonomie in Verbundenheit. Sich abstimmen
- Agieren, als ob es meine Unternehmung wäre
- Betriebswirtschaftlich denken, Kostenbewusstsein
- Über den Tellerrand / das eigene Gärtlein hinausschauen
- Verzichten und priorisieren: wie die Ressourcen am 'gewinnbringendsten' einsetzen?
- Ressourcen schonungsvoll einsetzen

Negative Ausprägung

- Keine Identifikation mit dem Ganzen
- Gärtchendenken
- Schlecht über das Unternehmen reden
- Die Auswirkungen des eigenen Handelns auf andere / anderes nicht bedenken
- Optimieren des Eigenen auf Kosten des Gesamten
- Ressourcen verschwenden
- Abschieben: "der andere macht, sollte, tut nicht..."
- 'Autarkie': Ich tue was ich will – niemand hat mir etwas zu sagen
- Grenzenloses Handeln

Eigenverantwortung und Passivität als Mindset

Eigenverantwortung findet in der Polarität zwischen 'Verantwortungsübernahme' und 'Passivität' statt:

Verantwortlich	Passivität
<ul style="list-style-type: none"> • Ich Sorge dafür dass... • Ich kümmere mich darum... • Ich setze mich ein • Ich entwickle Kraft • Ich fühle mich verantwortlich • Ich bin Gestalter 	<ul style="list-style-type: none"> • Ich erkläre, beklage, rechtfertige • Ich mache äussere Umstände, Hindernisse, Schwierigkeiten geltend (Opfer-Storys) • Ich bin gespannt ob... • Ich bin Opfer
<ul style="list-style-type: none"> • Ich fokussiere mich auf Selbst-Beeinflussbares • Ich kann mit Widersprüchlichem umgehen • Ich kann Unklares und Unsicherheiten aushalten (Ambiguitätstoleranz) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ich fokussiere mich auf äussere Umstände und das Unbeeinflussbare • Ich lasse mich durch Widersprüchliches, Unklares oder Unsicheres blockieren • Ich brauche Eindeutigkeit
<ul style="list-style-type: none"> • Ich agiere, ich gestalte, ich denke mit • Ich bin eigeninitiativ, ich schaue voraus 	<ul style="list-style-type: none"> • Ich reagiere • Ich warte ab, tue nichts
<ul style="list-style-type: none"> • Ich nutze meine Handlungsspielräume • Ich entscheide • Ich suche Lösungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ich sichere mich ab • Ich verstecke mich hinter Ungeklärtem und Offenem • Ich sehe Probleme
<ul style="list-style-type: none"> • Ich sehe meinen eigenen Beitrag zur Situation 	<ul style="list-style-type: none"> • Ich verleugne meinen eigenen Beitrag
<ul style="list-style-type: none"> • Ich gestalte die Gegenwart und die Zukunft • Ich entwickle kraftvolle Zukunftsbilder 	<ul style="list-style-type: none"> • Ich verhafte in der Vergangenheit • Ich lasse mich treiben
<ul style="list-style-type: none"> • Ich respektiere Grenzen • Ich bewege mich an Grenzen • Ich weiss, wie weit man zu weit gehen kann 	<ul style="list-style-type: none"> • Ich hadere mit Begrenzungen • Ich bleibe in der Komfortzone • Ich halte mich strikt an Regeln
<ul style="list-style-type: none"> • Ich zeige mich mit meiner Meinung • Ich exponiere mich, beziehe Stellung • Ich suche die Auseinandersetzung 	<ul style="list-style-type: none"> • Ich halte mich zurück ('Friedhöflichkeit') • Ich passe mich an • Ich vermeide Auseinandersetzungen
<ul style="list-style-type: none"> • Ich unternehme • Ich tue • Ich nutze die Gelegenheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Ich tue, was man mir sagt • Man sollte... • Ich weiss, dass es nichts bringt
<ul style="list-style-type: none"> • Ich bleibe daran • Ich suche Wege und Lösungen • "Wie kann das gelingen?" • Ich lerne 	<ul style="list-style-type: none"> • Ich resigniere, gebe auf • Ich weiss, dass es nicht geht • "Wie soll das denn gehen?" • Ich bin 'erkenntnisresistent'
<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortungsübernahme, Mut 	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortungsmeidung, unmutig

Eigenverantwortung ist eine Denkhaltung und eine Einstellung - sie ist nicht übertragbar. Eigenverantwortung ist ein freiwilliger, aktiver Akt. Verantwortung kann man nicht übergeben - sondern nur übernehmen. Es ist ein persönlicher Entscheid, sich verantwortlich zu fühlen. Und das Inkaufnehmen der damit verbundenen Unsicherheit und allfälliger eigener Fehlentscheide. Eigenverantwortliches Handeln ist auch Regelverletzungskompetenz und heisst: "Wissen, wie weit man zu weit gehen kann".