

MITARBEITERFÜHRUNG

So leiten Sie Ihre Mitarbeiter an, Verantwortung zu übernehmen

von Thomas Schneider, Essen

| Ambivalente Regeln, unerwartete Konstellationen oder schlichte Arbeitsfehler führen zu unklaren Situationen. Für die Mitarbeiter gibt es dann verschiedene Optionen: den Verantwortlichen suchen und informieren, selber eingreifen oder wegsehen. Steuerberater leiden nicht selten unter der Einstellung von Mitarbeitern, dass formale Nichtzuständigkeit im passiven Zuschauen mündet, wo eigentlich Eingreifen sinnvoll, ja notwendig wäre. Lesen Sie in diesem Beitrag, wie Sie einen grundsätzlichen Einstellungswechsel bei Ihren Mitarbeitern unterstützen und zum Eingreifen ermutigen können. |

Segen und Fluch selbstständiger Mitarbeiter

Zum Einstieg möchte ich ein alltägliches Beispiel geben.

■ Beispiel

Eine Mandantin ruft in der Kanzlei an und erreicht ihren üblichen Ansprechpartner in der Kanzlei nicht. Sie braucht dringend ein bestimmtes Dokument noch einmal und bittet um Zusendung. Der Gesprächspartner aus der Kanzlei, an den sie geraten ist, erklärt ihr, dass der für sie zuständige Kollege nicht am Platz sei und sie später noch mal anrufen solle. Wann, könne er ihr nicht sagen.

Engagierte Mitarbeiter können viele Unzulänglichkeiten aus externer Sicht wettmachen und legen ein nachhaltig positives Zeugnis für die Kanzlei ab. Mit solch einem Ansprechpartner wollen Menschen gerne in Geschäftsbeziehung treten bzw. bleiben, als Mandanten, Lieferanten und Mitarbeiter. Deshalb sollten Mitarbeiter zum Eingreifen in unklaren Situationen ermutigt werden. Weitere positive Folgen des Eingreifens sind Gefahrenabwehr und Kosteneinsparungen. Aufmerksamkeit wird im Einzelfall nur zu graduellen Verbesserungen führen, welche aber in Summe durchaus zu signifikanten Verbesserungen führen können und einen Unterschied im Wettbewerb ausmachen. Als Abwehrargument werden gerne mögliche negative Folgen aufgeführt. Es kann sich doch nicht jeder Mitarbeiter in alle möglichen Belange einmischen. Aber ist dies wirklich ein Problem? Bei näherem Hinsehen ist das in den wenigsten Fällen so.

In 5 Schritten wider die Verantwortungsdiffusion

Meistens wird eher zu wenig, als zu viel eingegriffen. Generell scheuen die meisten Menschen ein Eingreifen. Die folgende Tabelle beschreibt den Prozess, der sich in einem Menschen abspielt, der sich überlegt, soll ich eingreifen oder nicht. Erst wer alle Stufen des Prozesses durchlaufen hat, wird wirklich eingreifen.

Vor- und Nachteile

In der Regel
schaut man weg

■ Entscheidungsprozess des Eingreifens

Schritte	Barrieren	Einflüsse
1. Ereignis bemerken	Ereignis wird nicht bemerkt	Ablenkungen, Konzentration auf das eigene Handeln
2. Einschätzung der Situation als „Eingreifen erforderlich“	Fehler bei der Einschätzung, dass das Ereignis ein Risiko darstellt	Unklarheit bezüglich des Gefahrenpotenzials, Untätigkeit weiterer Zeugen (pluralistische Ignoranz), Ignorieren von Anzeichen einer strafbaren Handlung
3. Verantwortung übernehmen	keine Übernahme persönlicher Verantwortung	Unklarheit über die Verantwortlichkeit (=Verantwortungsdiffusion, sie wächst mit der Anzahl der Personen)
4. Entscheiden, wie eingegriffen wird	kein Eingreifen aufgrund mangelnder Fähigkeiten	Aktionsignoranz (nicht wissen, was man sagen oder tun soll)
5. Eingreifen	unterlassenes Handeln trotz adäquater Fähigkeiten	Angst vor den Konsequenzen, Einschätzung, ob Eingreifen die Situation verschlimmert oder selbstgefährdend ist. Soziale Normen widersprechen Eingriff.
Latane, B., & Darley, J. M. (1970). The unresponsive bystander: Why doesn't he help. New York: Appleton Century Crofts Darstellung in Anlehnung an de.wikipedia.org/wiki/Zuschauereffekt		

Schritt 1: Das Ereignis bemerken – Aufmerksamkeit fördern

Menschen nehmen ihre Umgebung mehr oder weniger aufmerksam wahr. Während sich ein Mitarbeiter auf sich und seine Aufgaben konzentriert und äußere Einflüsse größtenteils ausblendet, nimmt ein Anderer auch Dinge um sich herum wahr. Diese Aufmerksamkeit gehört nicht zu den Pflichten der Mitarbeiter, wobei die positiven Folgen oben beschrieben wurden.

PRAXISTIPP | Auf dieser Stufe hat die Kanzleileitung nur wenige Einflussmöglichkeiten: Sie kann und soll erfolgreiches Eingreifen positiv erwähnen, um den Mitarbeitern zu verdeutlichen, dass Aufmerksamkeit eine sehr viel bessere Option als Wegsehen ist. Hier ist eine gezielte Ansprache der Mitarbeiter durchaus sinnvoll. Selbstverständlich bleiben Verantwortlichkeiten bestehen, dennoch sollten die Mitarbeiter zum Eingreifen aufgefordert werden, bevor einseitig möglicherweise negative Folgen angesprochen werden. Hierbei stehen weniger theoretische Ausführungen, als vielmehr praktische Beispiele – und ihre positiven Folgen – im Mittelpunkt.

Aufmerksamkeit hängt von vielen Einflüssen ab

Schritt 2: Einschätzen der Situation – Eigenständige Beurteilung fördern

Nach dem Bemerken einer Situation überlegen Menschen, ob persönliches Eingreifen erforderlich und sinnvoll ist. Viele Menschen neigen dazu, Ausweichargumente zu finden. Bei entsprechender Ignoranz lassen sich diese sogar bei offenkundigen Notfällen finden. Dann hat sich z. B. ein Verletzter schlafen gelegt oder ist betrunken, andere können besser helfen und Fachleute sind bestimmt schon auf dem Weg.

Die Interpretation geht oft in Richtung nichts tun zu müssen

In Kanzleien sind glücklicherweise akute Notfälle selten. Deshalb ist nur in seltenen Einzelfällen ein Eingreifen unbedingt erforderlich, weshalb im Umkehrschluss mögliche negative Folgen des Einzelfalls überschaubar sind.

PRAXISTIPP | Eingreifen in der Kanzlei sollte sich auf die positiven Folgen konzentrieren, anstatt auf die Vermeidung negativer Konsequenzen zu setzen. Unaufmerksamkeiten von Kollegen können ausgeräumt werden, bevor schlimmere Folgen entstehen. Schwache Signale (weak signals i. S. von Ansoff), welche außerhalb des eigenen Verantwortungsbereichs empfangen wurden, werden an die Kollegen weitergereicht, wobei es sich um Informationen über Mandanten und Wettbewerber, neue Problemlösungen oder Erfahrungen von Bekannten mit anderen Steuerberatern handeln kann. Externe Ansprechpartner gewinnen eine viel überzeugendere Einschätzung der Kanzlei, wenn sie nicht laufend weitergereicht werden, sondern ihnen vom ersten Ansprechpartner geholfen wird, selbst wenn keine formelle Zuständigkeit besteht.

Bezogen auf das Eingangsbeispiel könnte das z. B. heißen, dass man dem Mitarbeiter verdeutlicht, dass er sich wohl kaum so verhalten hätte, hätte ein Freund oder Familienmitglied angerufen.

Schritt 3: Verantwortung übernehmen – Eigenständiges Handeln fördern

Mit der Anzahl der Kanzleimitarbeiter nimmt die Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme beim Einzelnen ab (Verantwortungsdiffusion). Verantwortlich ist immer jemand anders, wenn man lange genug nachdenkt. Argumente warum sich andere besser zur Problemlösung eignen, finden sich rasch: höhere hierarchische Position, nähere organisatorische Verbindung, jünger oder älter, männlich oder weiblich. Wie in solchen Situationen reagiert wird, ist ein guter Indikator für die grundsätzliche Einstellung der Mitarbeiter, welche vom Umgang miteinander geprägt ist, aber auch auf die Geschäftsbeziehung zu den Mandanten ausstrahlt.

PRAXISTIPP | Es gilt, auch seitens der Kanzleiführung Verantwortung zu übernehmen. Wird bei einem laufenden Firmenwagen der Schlüssel umgedreht, in einem leeren Büro das Licht abgeschaltet oder einem Unbekannten weitergeholfen, der seinen Ansprechpartner sucht, bleibt dieses Verhalten nicht lange unbemerkt und ermutigt überzeugender als jede theoretische Erläuterung zum Nach-eifern.

Schritt 4: Entscheiden, wie eingegriffen wird – Handlungskompetenz geben

Hat ein Mitarbeiter entschieden, dass aus seiner Sicht ein Eingreifen erforderlich ist, kann er dies selber tun oder Dritte informieren. Dann handelt es sich aber bei der Informationsweitergabe um einen bewussten, zielgerichteten Akt und nicht um Ignoranz, Desinteresse oder die Sorge falsch zu handeln. Voraussetzung des Eingreifens ist die formale Nichtzuständigkeit, weshalb Eingreifen selten perfekt sein wird, aber fast immer eine bessere Alternative als Nichtstun darstellt.

Informationsweitergabe ist dann besser, wenn ausreichend Zeit besteht, also die Situation kein unmittelbares Handeln erfordert oder ein Gefährdungspotenzial derart groß ist, dass nur professionelles Handeln sinnvoll ist.

Verantwortung wird
„herumgereicht“

Wenigstens die
Information kann
weitergegeben
werden

■ Beispiel

So kann ein Bürobrand auch von Laien bekämpft werden, während der Brand einer chemischen Anlage nur durch Feuerwehrleute bekämpft werden sollte. Gleiches gilt für die Gefahrenabwehr bei Einbrüchen und Diebstählen. Ein Unbekannter kann auf dem Flur freundlich aber gezielt angesprochen werden, während bei nächtlichem Taschenlampenlicht aus der Kanzlei besser die Polizei informiert wird. Ebenso sollten beim Verdacht auf betrügerische Handlungen weder eigene Untersuchungen angestellt, noch der vermeintliche Übeltäter direkt angesprochen werden.

Ein Hindernis des Eingreifens stellt falsch verstandene Loyalität dar. Hiervon ist typischerweise Alkohol- und Medikamentenmissbrauch betroffen, teilweise auch persönliche Bereicherung auf Kosten der Kanzlei. Die Kanzleileitung kann kaum im Einzelfall wirken, wohl aber exemplarische Hinweise geben.

Schritt 5: Eingreifen – Klima der Verantwortungsbereitschaft fördern

Eingreifen ist aus 3 Gründen geboten. Diese Gründe werden, meistens unbewusst, in die Entscheidung einbezogen, ob aktive Handlungen erforderlich sind und vom Einzelnen unterschiedlich gewichtet.

- Es wäre im Verhältnis zum eigenen Eingreifen zu aufwendig, die Information weiterzugeben: Hat der Kollege vor dem Gehen vergessen, das Fenster zu schließen, schließt man es kurzer Hand selbst, statt den Kollegen telefonisch zurückzubeordern.
- Es ist unverzügliches Handeln erforderlich, um Schaden von der Kanzlei und Personen abzuwenden. Die Anzahl entsprechender Sachverhalte ist begrenzt und betrifft primär Verletzungen, Brände oder den Ausfall bestimmter Anlagen.
- Ein Mitarbeiter erhält Informationen, welche nicht den eigenen Tätigkeitsbereich betreffen, aber für andere Kanzleibereiche nützlich sein könnten. Hier sind häufig schwache Signale angesprochen, welche bspw. mehr oder weniger zufällig im Bekannten- und Kollegenkreis weitergegeben werden und sowohl negative Auswirkungen, wie Hinweise auf wirtschaftliche Schwierigkeiten eines Mandanten, als auch positive Auswirkungen, wie Indikatoren für neue, interessante Angebotsmöglichkeiten haben können.

PRAXISTIPP | Häufig weiß der Mitarbeiter nicht, welche Stelle anzusprechen ist. Hier sollten sich Ansprechpartner nicht aus der Verantwortung stehlen, sondern die Informationen aufgeschlossen entgegennehmen und dem Mitarbeiter die weiteren Schritte auch rückmelden.

Fehler, auch Versagen, können nicht ausgeschlossen werden, aber handeln ist in fast allen Fällen besser als nichts zu tun. Überlegungen, wo bisher durch Eingreifen Schäden verursacht wurden, fallen meistens negativ aus.

Bagatellfälle

Notfall,
Dringlichkeit

Schwache
Signale

Entscheidungshilfe für das Eingreifen

Die Bereitschaft einzugreifen, kann von der Kanzleileitung nicht „eingefordert“ werden. Sie stellt sich vielmehr bei entsprechender Einstellung der Mitarbeiter und einem entsprechenden Führungsstil von selbst ein. Grundlage ist die gegenseitige Wertschätzung in der Kanzlei. Abb. 1 zeigt die unterschiedlichen Situationen auf, welche ein Eingreifen sinnvoll machen.



Im Einzelnen:

- **Geringe Komplexität – geringe Gefährdung:** Eingreifen: Kleine Handlungen werden nicht über den wirtschaftlichen Erfolg entscheiden, machen aber das Miteinander einfacher und können zusammengerechnet durchaus signifikante Einsparungen hervorgerufen.
- **Hohe Komplexität – geringe Gefährdung:** Information weitergeben: Aufmerksamkeit ist wichtig, direktes Eingreifen wird aber nicht immer zu den gewünschten Ergebnissen führen. Deshalb sollten hier entsprechende Fachleute, evtl. auch der direkte Vorgesetzte angesprochen werden.
- **Geringe Komplexität – hohe Gefährdung:** Information weitergeben: Die Risiken des Eingreifens übersteigen die Chancen. Deshalb sollte in diesem Fall darauf verzichtet werden, selbst einzuschreiten und ausschließlich Fachleute informiert werden, welche in der Kanzlei bekannt sein sollten.
- **Hohe Komplexität – hohe Gefährdung:** Information weitergeben: In dieser Situation lässt sich das Risikopotenzial nicht eindeutig beurteilen. Dann scheuen Mitarbeiter davor zurück, Informationen weiterzugeben, um nicht falsche Schlüsse herbeizuführen. Hier kann nur gegenseitiges Vertrauen zur Weitergabe der Informationen beitragen. Der Mitarbeiter mischt sich nicht direkt ein, geht aber schon den weiten Weg vom Bemerken des Ergebnisses bis zur Einschätzung, wie vorzugehen ist.

Eingreifen

Information weitergeben

ZUM AUTOR | Thomas Schneider ist Leiter Compliance bei einem Metallgroßhandelsunternehmen. Er verfügt über langjährige Erfahrung im Bereich Interne Revision und Compliance, vom DAX 30 Konzern bis zum Mittelstand und ist Verfasser zahlreicher Veröffentlichungen zur Compliance.