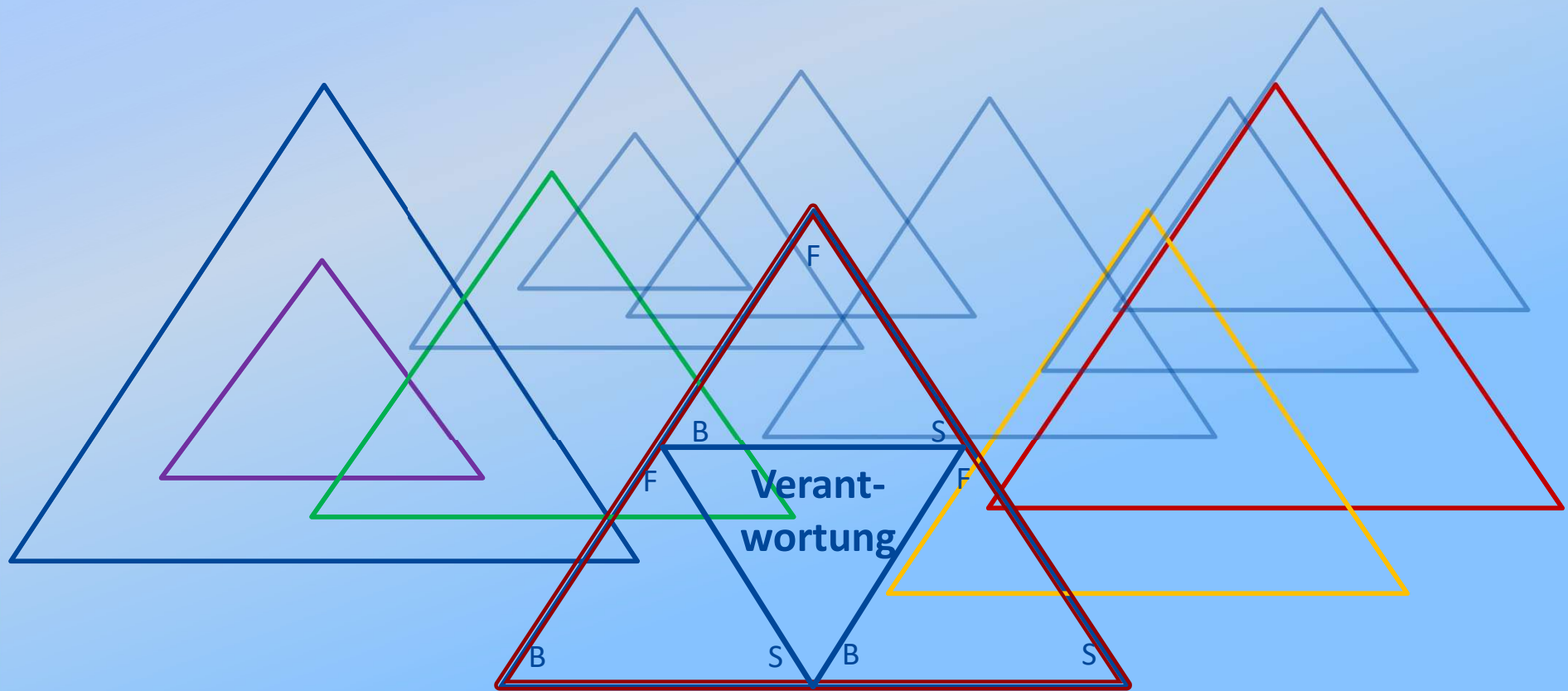


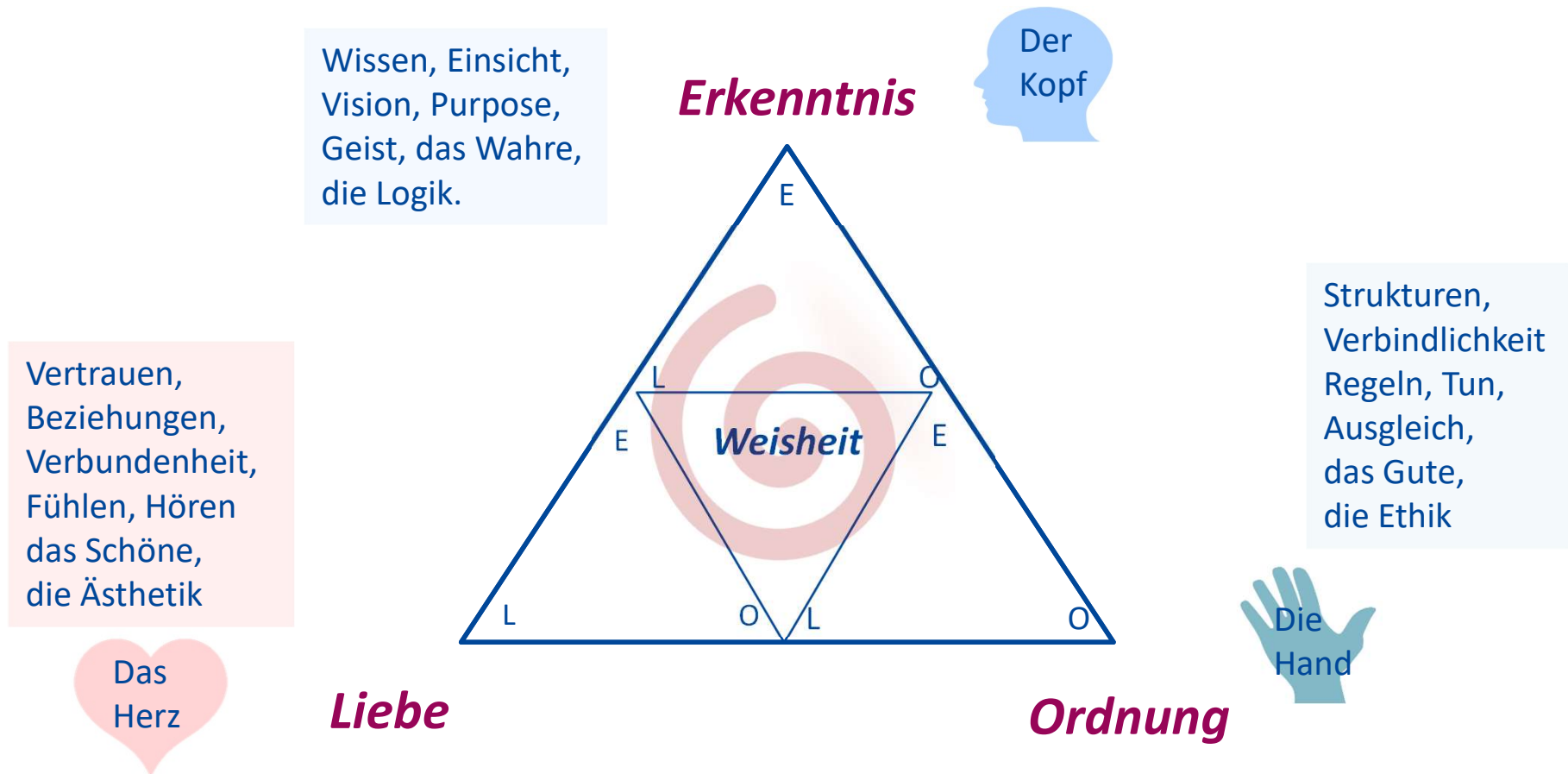
# Lust auf Verantwortung!



Susanne Ehmer  
Doris Regele  
Herbert Schober-Ehmer

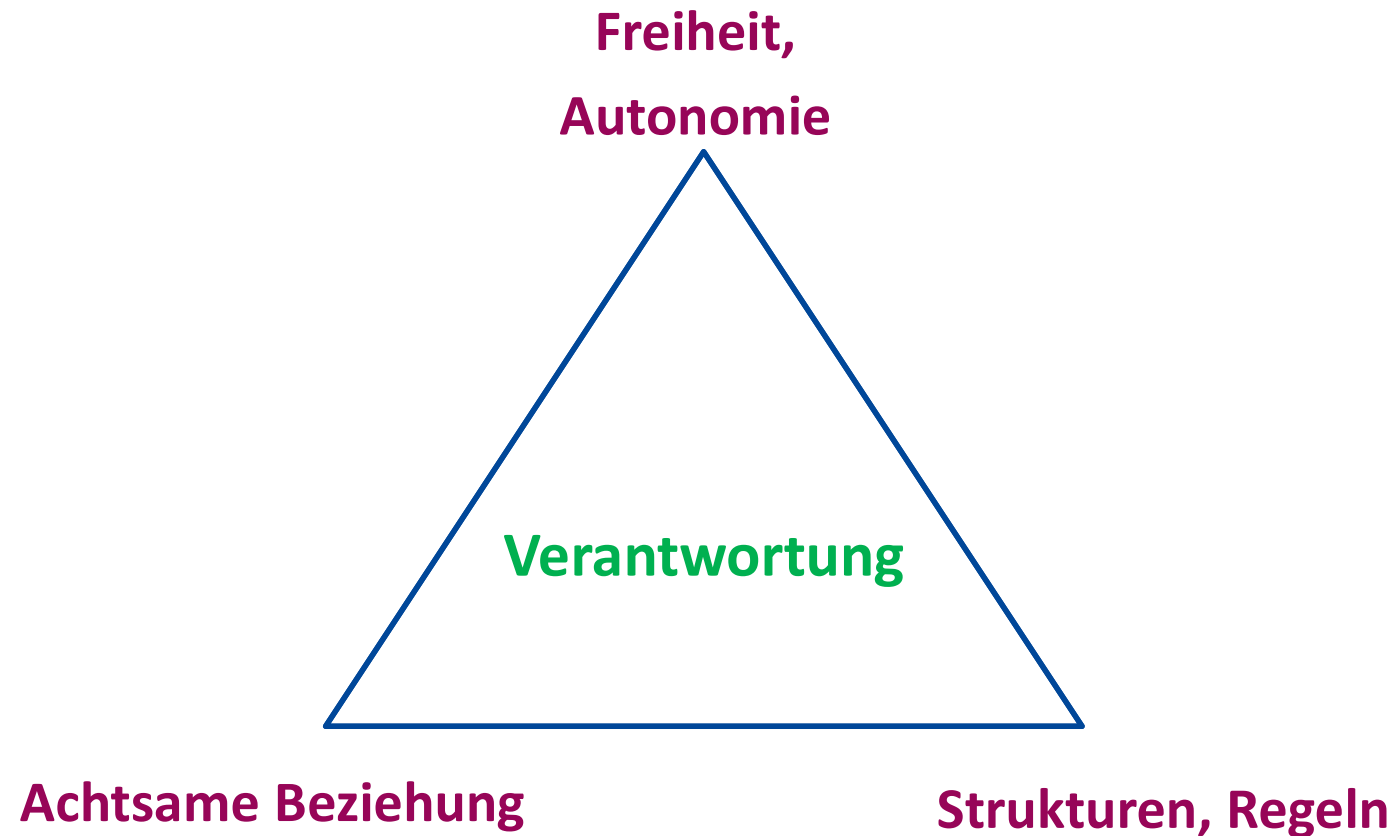
Freiräume (Un-)Conference  
10.-11. November 2020

# Lust auf Verantwortung!

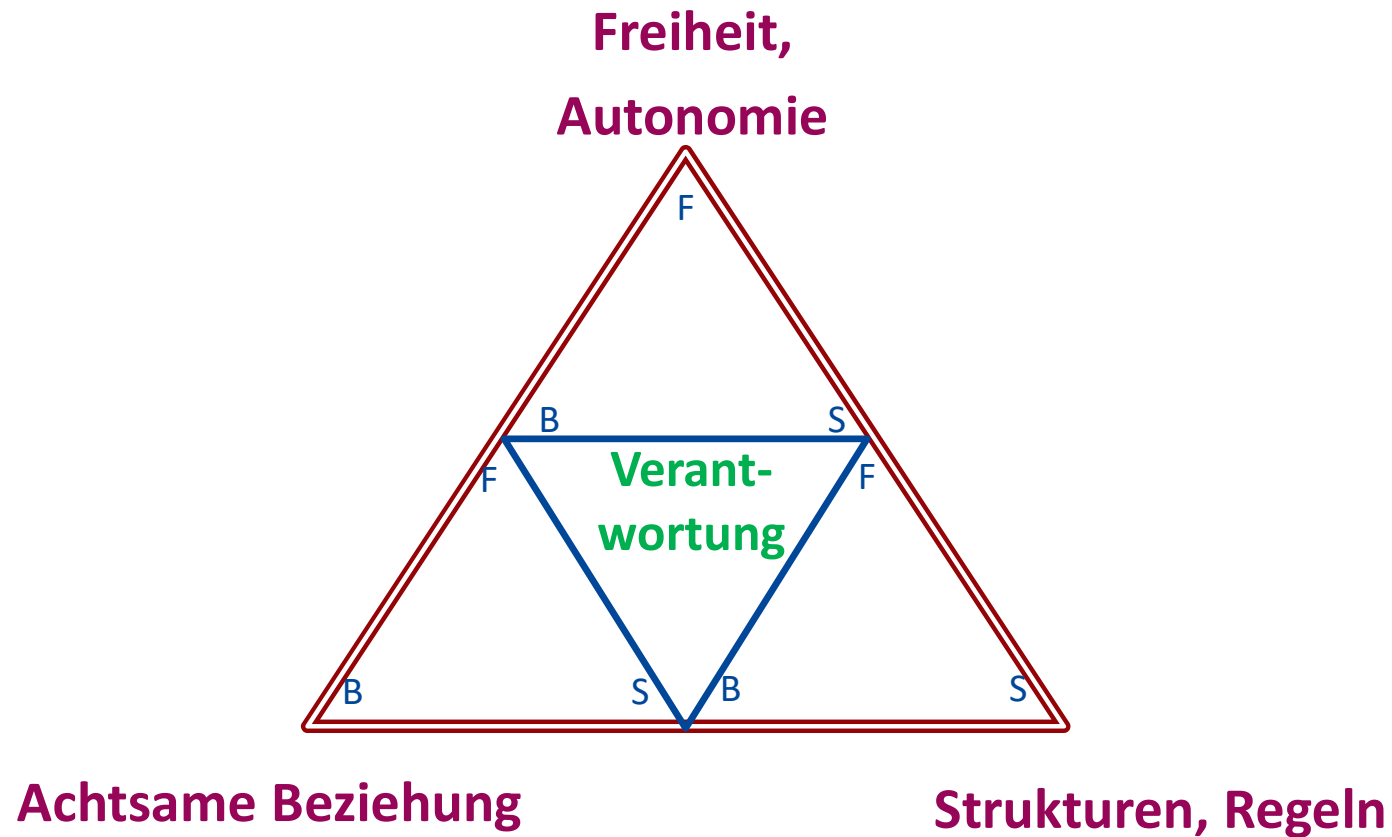


Quelle: I. Sparrer, M. Varga von Kibed

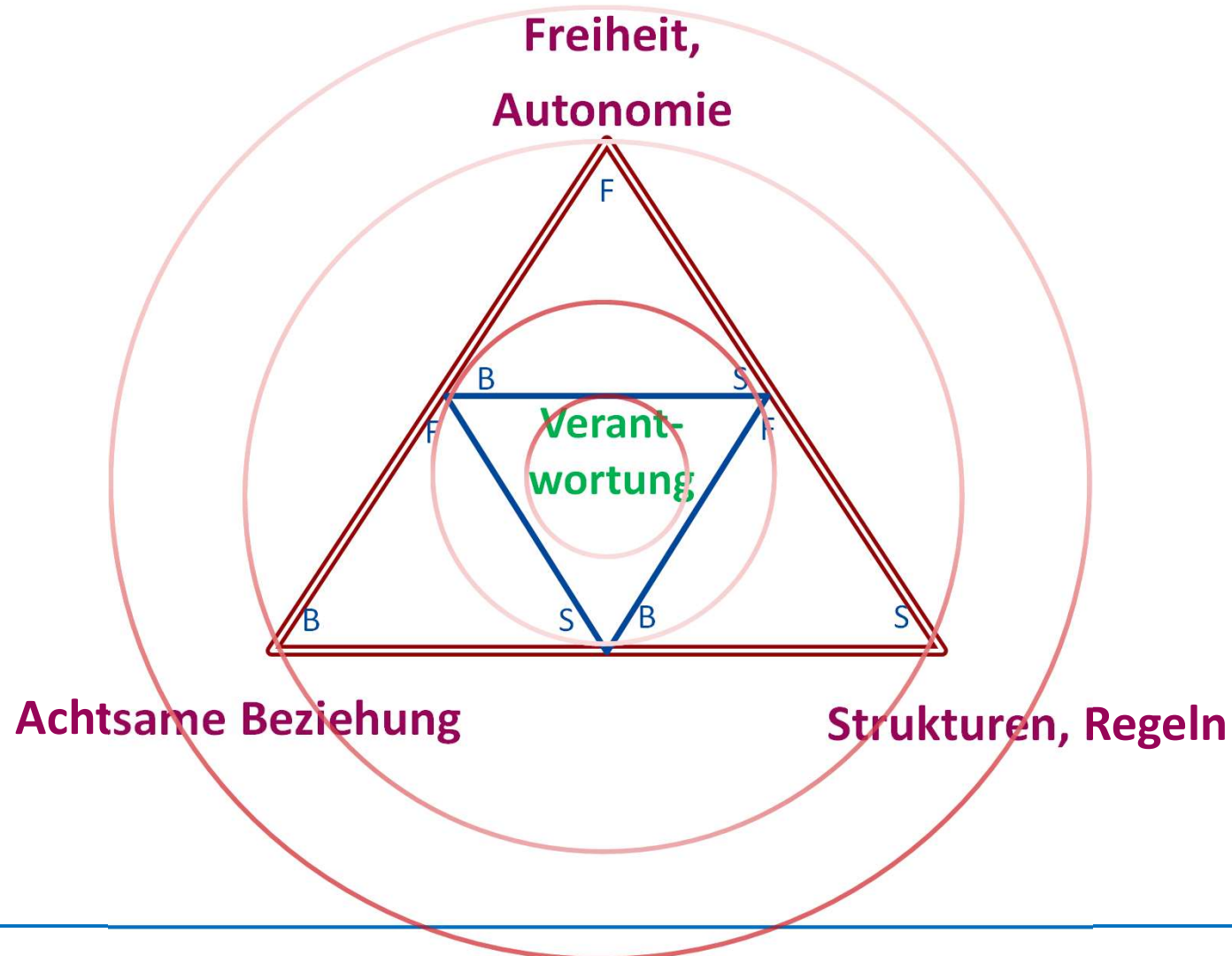
# Lust auf Verantwortung!



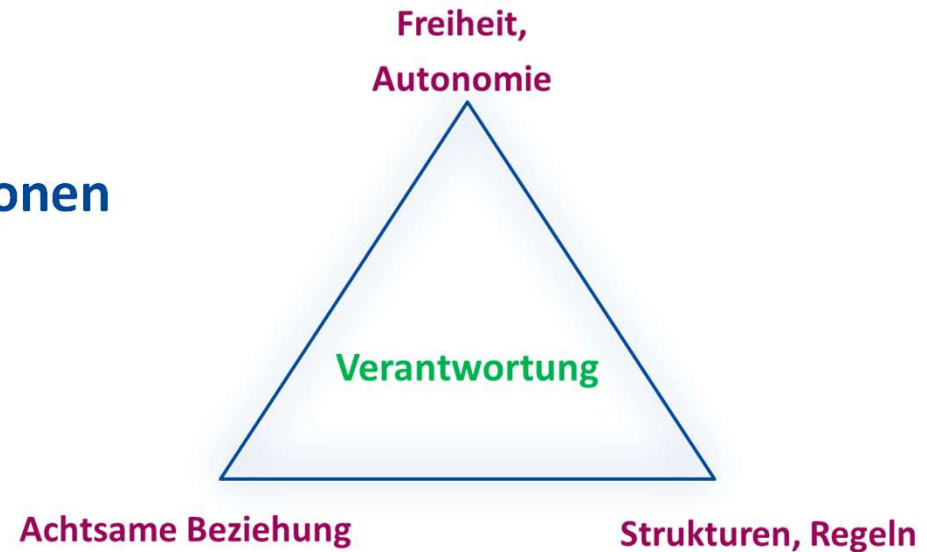
# Lust auf Verantwortung!



# Lust auf Verantwortung! Am Praxisbeispiel



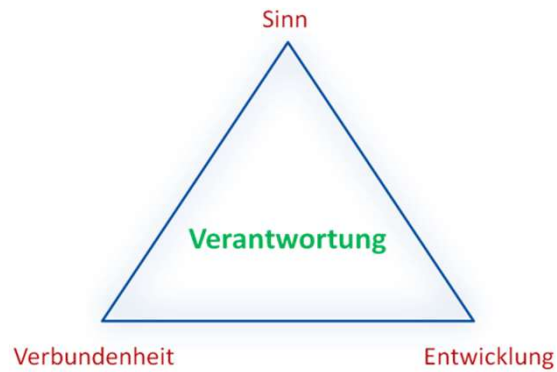
**Wie wirken in Euren Organisationen die drei Dimensionen auf das Feld Verantwortung?**



- Was beobachtet Ihr in Eurem Tagesgeschäft?
- Welche Dimensionen wären zu verstärken bzw. welche sollten überhaupt erst entwickelt bzw. in den Blick genommen werden?

# Lust auf Verantwortung!

Weitere Beispiele triadischer Dynamik von Verantwortung:



# Triadische Perspektiven als Voraussetzung von Verantwortung

- Teil 1 -

Verantwortung braucht **Einsicht** in Erfordernisse und Möglichkeiten, **Freiheit** zum autonomen Handeln, **Sicherheit** über Fähigkeiten, Ressourcen, Kompetenzen.

Vor allem Menschen in Agilen Organisationen sind mit hohen Unwägbarkeiten konfrontiert. Weder rationale Überlegungen, ausgefeilte Analysen noch intuitive Überzeugungen können das Ungewisse der Zukunft und die Dynamik von Komplexität auflösen. Man muss im Hier & Jetzt die Verantwortung für Entscheidungen übernehmen, obwohl man im Augenblick der Übernahme oft noch gar nicht er-kennen und wissen kann, was sich in Zukunft an Möglichkeiten, Nebenwirkungen, Rückwirkungen ergeben werden.

Zukunft und komplexe Dynamiken können nur bedingt inhaltlich und mit Wissen abgesichert werden. Man kann jedoch strukturelle, persönliche und emotionale Rahmenbedingungen schaffen, die es ermöglichen, bewusst und mit Lust Verantwortung zu übernehmen. Es geht um eine Balance von Wissen und Nichtwissen, von achtsamer Beobachtung und mutigem Erproben.

Balancieren ist stets mit dem Risiko des „Absturzes“ verbunden. Wird zu sehr auf Vermeidung geachtet, gerät das gesamte System in Schwierigkeiten. Wenn Führung alles berechnen und damit kontrollieren will, verlernen die anderen, Verantwortung für das eigene Tun und Entscheiden zu übernehmen. Wird andererseits zu wenig beobachtet, reflektiert und ggf. korrigiert, besteht das Risiko, dass sich Mitarbeiter:innen orientierungslos fühlen und sich fragen, „Wozu haben wir Führungskräfte“? Der Ausweg: man muss kontrollieren, im Wissen um das Nichtkontrollierbare.



# Triadische Perspektiven als Voraussetzung von Verantwortung

- Teil 2 -

---

## Ist Vertrauen die Lösung dieses Dilemma? JA und NEIN.

Führung ohne Vertrauen wird zur einengenden Kontrolle, die letztlich Verantwortungsbereitschaft unterläuft.

**Vertrauen ist eine Beziehungsqualität**, genährt vom **Zu-trauen** in Andere, im Spannungsverhältnis von Wissen und Nicht-wissen-können, was Anderen wirklich zuzutrauen ist. Gewiss ist nur die Ungewissheit.

Vertrauen ist daher immer mit Risiko verbunden, es ist ein Kredit auf die Zukunft, bei dem man nur hoffen, aber nie wissen kann, ob der Invest zum Gewinn wird.

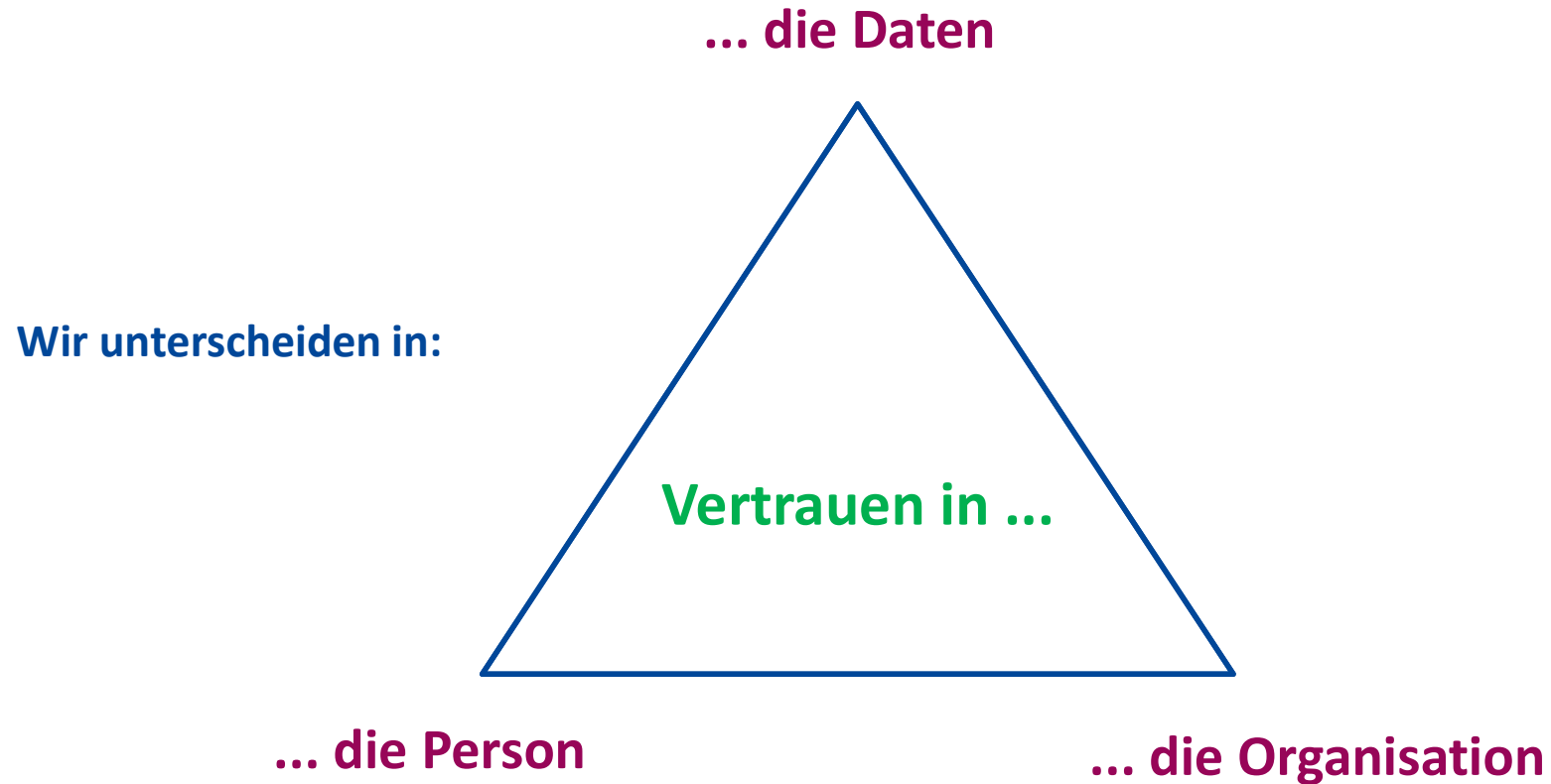
Der Vorteil: wenn man vertraut, mobilisiert man emotionale Energien. Man nimmt die positive Entwicklung in der Zukunft vorweg – ohne es wissen und diese kontrollieren zu können.

Ein „gegebenes“ (= geschenktes) Vertrauen anerkennt die Leistungsfähigkeit der Interaktionspartner:innen. Das stimuliert und stärkt die Verantwortungskultur.

Emotionales (tw. blindes) Vertrauen wird rational sehend und steuerbar, wenn man klärt, worauf sich das Vertrauen bezieht, und was möglicherweise zu festigen ist. Damit weiß man, worauf besonders zu schauen ist.

# Triadische Perspektiven als Voraussetzung von Verantwortung

- Teil 3 -



# Das Redmont-Team

- **Dr. Susanne Ehmer**  
Organisationsberatung, Supervision, Coaching, Führungs- und Teamentwicklung, Umgang mit Ungewissheit, Konfliktmanagement
- **Dr. Doris Regele**  
Organisations- und Kommunikationsberatung, Führungs- und Teamentwicklung, Resilienz für Führungskräfte und Teams
- **Mag. Herbert Schober-Ehmer**  
Führungsberatung, Paradoxien, dialogische Konfliktlösung, ganzheitliche Unternehmenstransformation



Wir begleiten und beraten Menschen in Führungsverantwortung und Organisationen in Entwicklungs- und Transformationsprozessen.

Mit unseren Kunden wollen wir sinnorientierte und nachhaltige Organisationen kreieren. Menschen in diesen Organisationen haben ein klares Bild von ihrer Zukunft, kennen den Sinn ihrer Tätigkeit, gestalten ihren Arbeitsalltag mit Freude und erleben den Wert einer partnerschaftlichen Führung.

In Veränderungsprozessen verknüpfen wir bewusst die Qualitäten Sinn – Verbundenheit – Entwicklung.

# Lust auf Verantwortung!

## Vielen Dank für Euer Mitgestalten!

Weiterführende Links:

- Redmont Blog: [https://redmont.biz/blog/Verantwortung hoch 3, I](https://redmont.biz/blog/Verantwortung%20hoch%203,%20I)  
[Verantwortung hoch 3, II](https://redmont.biz/blog/Verantwortung%20hoch%203,%20II)  
[Verantwortung hoch 3, III](https://redmont.biz/blog/Verantwortung%20hoch%203,%20III)

Gerne empfehlen wir Euch auch:  
<https://redmont.biz/lektuere/>



Susanne Ehmer [s.ehmer@redmont.biz](mailto:s.ehmer@redmont.biz)

Doris Regele [d.regele@redmont.biz](mailto:d.regele@redmont.biz)

Herbert Schober-Ehmer [h.schober-ehmer@redmont.biz](mailto:h.schober-ehmer@redmont.biz)

[www.redmont.biz](http://www.redmont.biz)

Freiräume (Un-)Conference  
10.-11. November 2020