

Eigen- und Mitverantwortung in Führung und Teams

Ein Schlüssel zu nachhaltigem Erfolg

Sandra Look-Haasler

Zertifizierte Transaktionsanalytikerin (DGTA, EATA), Master-Coach und Supervisorin (EASC), systemischer Coach (IHK)

Lesezeit: 4 Minuten

Die moderne Arbeitswelt ist geprägt von wachsender Komplexität, schnellem Wandel und steigenden Anforderungen an Flexibilität und Innovation. In diesem dynamischen Umfeld reicht es nicht mehr aus, dass Führungskräfte allein die Verantwortung für Entscheidungen, Prozesse und Ergebnisse tragen. Vielmehr sind Eigenverantwortung und Mitverantwortung zentrale Erfolgsfaktoren, um leistungsfähige und resiliente Teams zu entwickeln. Doch Verantwortung ist mehr als eine formale Pflicht oder eine delegierte Aufgabe - sie ist eine innere Haltung, die bewusst gefördert werden will.

Eigenverantwortung bedeutet, dass Mitarbeitende Verantwortung für ihre eigenen Aufgaben, Entscheidungen und deren Konsequenzen übernehmen. Sie treffen selbstständig Entscheidungen, ergreifen Initiative und stehen für ihre Ergebnisse ein. Mitverantwortung geht darüber hinaus und beschreibt die Bereitschaft, sich

nicht nur für die eigene Arbeit, sondern auch für das Team, gemeinsame Ziele und die gelebte Unternehmenskultur einzusetzen. Beide Aspekte sind eng miteinander verbunden: Ohne eigenverantwortliche Mitarbeitende kann keine Mitverantwortung entstehen, und umgekehrt bleibt Eigenverantwortung wirkungslos, wenn sich niemand für den gemeinsamen Erfolg zuständig fühlt.

Herausforderungen im Umgang mit Verantwortung

In vielen Unternehmen zeigt sich jedoch, dass Verantwortung nicht selbstverständlich übernommen wird. Typische Herausforderungen sind etwa Silodenken, bei dem Mitarbeitende nur ihre eigenen Aufgaben im Blick haben und sich nicht für übergeordnete Ziele interessieren, oder passives Verhalten, bei der Verantwortung nach oben delegiert wird, anstatt aktiv nach Lösungen zu suchen. Eine

weitere Schwierigkeit ist eine Angstkultur, in der Mitarbeitende Fehler fürchten und deshalb keine eigenverantwortlichen Entscheidungen treffen. Auch die Überlastung von Führungskräften ist eine Folge mangelnder Mitverantwortung im Team, wenn zu viel Verantwortung auf Einzelpersonen konzentriert bleibt.

Diese Herausforderungen zeigen, dass Verantwortung nicht nur eine individuelle, sondern auch eine strukturelle und eine kulturelle Dimension hat.

Psychologische Grundlagen der Verantwortung

Die Frage, warum Menschen Verantwortung übernehmen - oder eben nicht -, ist eng mit psychologischen Faktoren verknüpft. Die Forschung zeigt, dass Menschen eher Verantwortung übernehmen, wenn sie sich ihrer eigenen Selbstwirksamkeit bewusst sind, also daran glauben, dass ihr Handeln einen Unterschied macht. Ebenso spielt psychologische Sicherheit eine entscheidende Rolle: Nur wenn Mitarbeitende sich sicher fühlen und keine negativen Konsequenzen für Fehler befürchten müssen, sind sie bereit, Verantwortung zu tragen. Ein weiterer Faktor ist die soziale Identität, also das Ausmaß, in dem sich Mitarbeitende mit dem Team oder der Organisation identifizieren. Je stärker diese Identifikation, desto eher sind sie bereit, Verantwortung über ihre individuellen Aufgaben hinaus zu übernehmen. Gleichzeitig ist Verantwortung nur dann sinnvoll, wenn Mitarbeitende auch die entsprechenden Entscheidungsfreiheiten haben - ohne Gestaltungsspielraum bleibt Verantwortung eine leere Worthülse.

Führungskräfte sind daher gefordert, ein Umfeld zu schaffen, in dem Verantwortung als Chance und nicht als Risiko wahrgenommen wird.

Förderung von Eigenverantwortung in Teams

Um Eigenverantwortung in Teams zu stärken, ist es wichtig, klare Verantwortlichkeiten zu definieren und Entscheidungsräume transparent zu machen. Führungskräfte sollten nicht jede Entscheidung vorgeben, sondern Mitarbeitenden zutrauen, eigene Lösungen zu entwickeln. Ebenso entscheidend ist eine Fehlerkultur, in der Fehler nicht bestraft, sondern als Lernchancen betrachtet werden. Wer Verantwortung übernehmen soll, muss das Vertrauen haben, dass er oder sie dabei unterstützt wird. Erwartungen an Eigenverantwortung sollten offen kommuniziert und im Arbeitsalltag konsequent eingefordert werden. Ein Coaching-Ansatz kann dabei helfen, indem Führungskräfte weniger als Kontrollinstanz, sondern vielmehr als Sparringspartner agieren. Wenn ein Teammitglied mit einem Problem zur Führungskraft kommt, könnte die Reaktion beispielsweise lauten: „Welche Optionen sehen Sie? Welche Lösung würden Sie vorschlagen?“ Anstatt sofort eine Lösung vorzugeben, wird damit die Eigenverantwortung gefördert.

Förderung von Mitverantwortung im Team

Mitverantwortung in Teams geht noch einen Schritt weiter. Sie bedeutet, dass

Teammitglieder nicht nur für sich selbst, sondern auch für das gesamte Team Verantwortung übernehmen. Das zeigt sich etwa in der gegenseitigen Unterstützung, im Engagement für gemeinsame Ziele und in der Bereitschaft, Konflikte aktiv anzugehen. Führungskräfte können Mitverantwortung stärken, indem sie nicht nur individuelle Leistungen, sondern auch Teambeiträge anerkennen. Eine transparente Kommunikation über Verantwortlichkeiten ist dabei essenziell, damit alle Teammitglieder wissen, wie sie sich einbringen können. Zudem können kollaborative Arbeitsformen wie cross-funktionale Projekte, Mentoring-Programme oder Tandemarbeit den Teamgeist fördern. Wichtig ist auch die Vorbildrolle der Führungskräfte: Wer Mitverantwortung von seinem Team erwartet, sollte sie selbst aktiv vorleben. Ein Beispiel für erfolgreich gelebte Mitverantwortung ist das Konzept des „Shared Leadership“, bei dem Führungsverantwortung auf mehrere Personen im Team verteilt wird, anstatt allein bei einer Führungskraft zu liegen.

Verantwortung als Führungsaufgabe

Eine der größten Herausforderungen für Führungskräfte ist es, die richtige Balance zwischen Steuerung und Verantwortung zu finden. Wer zu viel kontrolliert, riskiert, dass Mitarbeitende passiv werden und keine Eigenverantwortung übernehmen. Wer hingegen zu wenig steuert, kann Chaos oder Unsicherheit im Team verursachen. Hier kann situatives Führen helfen, bei dem der Führungsstil je nach Reifegrad des Teams angepasst wird: In der Einarbeitungsphase kann

mehr Anleitung notwendig sein, während mit wachsender Erfahrung und Kompetenz mehr Verantwortung übertragen werden kann. Führungskräfte sollten regelmäßig reflektieren, wo sie mehr Verantwortung abgeben können und in welchen Bereichen ihre direkte Steuerung noch notwendig ist.

Verantwortung als Führungsprinzip

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Eigen- und Mitverantwortung essenzielle Bausteine für erfolgreiche Führung und Zusammenarbeit sind. Führungskräfte sind nicht nur selbst verantwortlich, sondern auch Gestalter einer Verantwortungskultur in ihren Teams. Eigenverantwortung stärkt die Selbstständigkeit und Motivation der Mitarbeitenden, während Mitverantwortung den Teamgeist und das gemeinschaftliche Engagement fördert. Eine gesunde Verantwortungskultur entsteht jedoch nicht von allein - sie erfordert klare Strukturen, psychologische Sicherheit und die bewusste Förderung durch die Führung.

Zum Abschluss lohnt sich eine kurze Selbstreflexion für Führungskräfte: Wo fehlt es in meinem Team an Eigenverantwortung? Fördere ich aktiv Mitverantwortung oder bleibt Verantwortung auf wenigen Schultern hängen? Habe ich ein gutes Gleichgewicht zwischen Steuerung und Delegation gefunden?



Sandra Look-Haasler

Organisationsentwicklerin, Transaktionsanalytikerin im Anwendungsfeld Organisation (DGTA, EATA), Master-Coach und Supervisorin (EASC), systemischer Coach (IHK), Insights Discovery Client Practitioner, Diplom-Kauffrau, Senior Beraterin der In Stability GmbH & Co. KG, langjährige internationale Führungserfahrung in der Nachwuchs- und Führungskräfteentwicklung, Expertise in eignungs- und potentialdiagnostischen Verfahren sowie in Konzeption und Durchführung verschiedener Formate zu Persönlichkeits-, Führungskräfte- & Teamentwicklung