

Die Freude am Mitgestalten fördern

Brigitta C. Kemner

Unternehmen sind heute mehr denn je auf Mitarbeitende angewiesen, die bereit und in der Lage sind, selbstverantwortlich zu handeln. Damit tun sich aber viele Menschen schwer – auch weil sie bislang anders sozialisiert wurden. Führungskräfte können dennoch eine Menge tun, um die Eigenverantwortung ihrer Mitarbeitenden zu fördern.

Ein neues Führungszeitalter ist angebrochen. Mitarbeitende, die schweigend, ohne zu murren, zugeteilte Aufgaben ausführen, haben in vielen Unternehmen ausgedient. Selbstgesteuerte, agile Teams sind auf dem Vormarsch. Gleichzeitig sind die Bedingungen für stabile Leistung herausfordernder geworden: kurze Zyklen und Arbeitsverdichtung sind alltäglich.

Lösungen statt Schwierigkeiten

Mitarbeitende wünschen sich heute mehr Freiheit, gleichzeitig fehlt es oftmals an der Bereitschaft, wirklich Verantwortung zu übernehmen. Viele Mitarbeitende kosten gerne die angenehmen Seiten von mehr Autonomie aus, sind am Ende aber doch nicht wirklich bereit bzw. fähig, in der Ganzheit mitzudenken, zu entscheiden und für das eigene Handeln und Nichthandeln einzustehen.

Mehr Eigenverantwortung bedarf einer grundsätzlichen Bewusstseinsveränderung. Es ist ein Mensch, der hinter dem steckt, was täglich eigenverantwortlich funktionieren soll. Dieser Mensch muss zu sich selbst stehen, Lösungen anstatt Schwierigkeiten finden wollen, Lern- und Kritikfähigkeit besitzen und ebenfalls in der Lage sein, sich dem Leistungsdruck und der ständigen Erreichbarkeit selbstverantwortlich zu stellen. Es ist die eigene vitale Geisteshaltung, die zählt.

Ganz allgemein sorgt unser Ego dafür, dass sein Selbstbild intakt bleibt. Wenn Schwierigkeiten auftreten, zeigen Menschen schnell den Impuls, die Schuld bei anderen zu suchen. Das Selbstwertgefühl vieler Menschen ist an einen intakten „Marktwert“ gekoppelt.

Hemmnisse für eigenverantwortliches Handeln

Diese Abhängigkeit erzeugt automatisch Hemmnisse für eigenverantwortliches Handeln: Harmoniesucht, Angst vor Ablehnung oder Kritik, Perfektionismus und Selbstzweifel.

Liegt der Fokus stark auf der Erfüllung von Vorgaben oder Zielwerten, stehen die Erreichung von Sollzahlen und die dafür notwendigen Tätigkeiten im Vordergrund. Hier wird nicht selten Augenschere gefördert, die mit verantwortlichem Handeln wenig zu tun hat.

Selbstverantwortung entdecken

Man kann nichts in Menschen hineindrücken, was diese nicht aus sich selbst heraus entwickeln. Selbstverantwortung „herstellen“ oder „einfordern“ können Vorgesetzte bei ihren Mitarbeitern nicht. Es braucht gute Voraussetzungen sowie Möglichkeiten

bzw. Anreize, damit Selbstverantwortlichkeit entdeckt werden kann und wächst. Jeder Mitarbeiter bringt individuelle Anlagen mit. Es gibt Mitarbeiter, die einen eigenen Motor dafür haben, in Führung und Eigenverantwortung schnell hineinzuwachsen, und es gibt Menschen, bei denen dieser Motor verborgen bleibt.

Unreflektiertes Führungsverhalten ist mit ein Grund dafür, dass Mitarbeitende zu sehr von der Hilfe oder den Entscheidungen ihrer Führungskraft abhängig sind. Abhängige Mitarbeiter werden gezüchtet, teilweise ohne es zu merken. Gleichzeitig regt man sich über die mangelnde Eigenverantwortung auf. Führungskräfte können aber eine Menge für mehr Eigenverantwortlichkeit ihrer Mitarbeiter tun.

Sieben Rezepte für mehr Eigenverantwortlichkeit von Mitarbeitern:

Stärken- und Bedürfnisprofile der Mitarbeiter erstellen

Ein individuelles Persönlichkeits- und Stärkenprofil schafft Klarheit. Es hilft der Führungskraft, genau einzuschätzen, inwieweit Aufgaben verantwortlich übernommen werden können und wo eine Entwicklung nötig bzw. möglich ist. Stellen können bei Bedarf umbesetzt oder neu definiert werden. Man wird nicht alle Bedürfnisse befriedigen können, aber es ist notwendig, die optimalen Bedingungen des Teams zu kennen, um Kompetenzen effektiv zu nutzen. Das persönliche Mindset und die Fähigkeiten der Führungskraft beinhalten ihre subjektive Realität. Das, was ihr normal, offensichtlich oder leicht erscheint, ist für manche Mitarbeitende weder offensichtlich noch leicht.

Zum Ziel befragen

Kommen Mitarbeiter mit Problemen zur Führungskraft, hat diese zwei Möglichkeiten: Entweder sie gibt direkt Hilfestellung oder sie stellt eine Gegenfrage. Gut gemeintes „Gutmenschentum“ fördert Bequemlichkeit und Unselbstständigkeit. Führungskräfte sollten den Mitarbeiter in seiner Verantwortung lassen, anstatt Verstärker der Opferrolle zu sein. Es gibt Mitarbeiter, die sich in ihrer Opferrolle wohl fühlen: „Ich kann das nicht“, „Jemand anderes ist schuld“, „Das wusste ich nicht“. Führungskräfte sollten niemanden unterstützen, der vor Verantwortung flüchten will oder sich nicht messbar machen möchte.

Als besonders hilfreich hat sich die Stockwerkfrage herausgestellt: „Würden Sie mir diese Frage auch stellen, wenn Sie dafür zu Fuß in den 5. Stock gehen müssten?“ Damit werden Mitarbeitende dazu gebracht, die Antwort zunächst bei sich selbst zu suchen.

Sicherheit und Spiegelung geben

Oft fühlen sich Mitarbeitende unsicher bei der Erfüllung ihrer Aufgaben. Führungskräfte sollten sich in die jeweilige Gefühlslage hinein fühlen und mit Erklärungen, Nachfragen, Feedback und Lob unterstützen.

Fehler sind eine logische Konsequenz, wenn Mitarbeitende selbst Entscheidungen treffen. Führungskräfte sollten behutsam mit diesen Situationen umgehen und eine wertschätzende Atmosphäre schaffen. Lippenbekenntnisse sind in Bezug auf Fehlertoleranz fatal. Mitarbeitende spüren das genau und werden sich nicht mehr trauen, Verantwortung zu übernehmen.

Ein eigenverantwortliches Selbstverständnis ist für manche Menschen eine echte Herausforderung. Führungskräften ist dennoch zu raten, Entscheidungsspielräume angemessen und schrittweise zu erweitern – das heißt nicht, sich in wesentlichen Verantwortungsbereichen davor zu drücken, Entscheidungen zu treffen. Brauchen wir einen Richtungswechsel? Wird zusätzliches Budget genehmigt? Wird die Rollenverteilung verändert? Solche Entscheidungen gehören zu den Voraussetzungen, damit Mitarbeitende eigenverantwortlich an ihren Aufgaben arbeiten können.

Prozesse gemeinsam optimieren

Führungskräfte sollten unter Einbeziehung aller Betroffenen die Abläufe schrittweise optimieren. Dazu zählen die Ordnung am Arbeitsplatz, Verbesserung von Raumkonzepten, das systematische Aufräumen und Sortieren, Kategorisieren, die Zusammenarbeit einzelner Abteilungen, die Optimierung von Prozessen und Transparenz von Zahlen. Jeder hinterfragt sich selbst, bringt sich ein und trägt Verantwortung für den idealen Arbeitsplatz. Gemeinsam werden Fragen diskutiert, Lösungen erarbeitet und umgesetzt.

Diese kontinuierliche Verbesserung wird jeden Tag gelebt und ausgeführt. Das erfordert viel Selbstdisziplin, aber es lohnt sich. Wenn man seinen Arbeitsplatz und sich selbst regelmäßig aufräumt,

kann man nicht nur produktiver arbeiten, sondern fühlt sich auch besser.

Folgen verdeutlichen

Kommt ein Mitarbeiter seiner Verantwortung nicht nach, muss die Führungskraft das Gespräch suchen. Dies sollte der Reflexion dienen und nicht als Vorwurf empfunden werden. Welche Konsequenzen hat das Verhalten nach sich gezogen? Es gilt, den Blick über den Tellerrand hinauszulenken und deutlich zu machen: Wenn ich Verantwortung wegdelegiere, lasse ich zu, dass andere entscheiden, denen mein Anliegen im Zweifel völlig egal ist.

Eigenverantwortliches Handeln stärkt die eigene Freiheit und das Selbstwertgefühl. Es ist erhebend, mitzugestalten oder zu entscheiden, in welche Richtung sich Projekte entwickeln. Wer zu sich und seiner Meinung steht, strahlt Stärke aus, die das Umfeld in aller Regel mit Akzeptanz belohnt. Menschen, die für sich selbst und ihren Arbeitsbereich Fürsorge übernehmen, schenken sich mehr Ausgleichlichkeit und Zufriedenheit.

Das Erleben von Sinn als Motivation

Sinn und Zielorientierung geben

Wenn Menschen in ihrem Handeln Sinn erkennen und wissen, wohin die Reise geht, sind sie motiviert, Verantwortung zu übernehmen. Oft ziehen Teams nicht wirklich an einem Strang, weil verbindliche Absprachen fehlen und Zielformulierungen schwammig formuliert sind. Führungskräfte sollten ihre Erwartungen klar und unmissverständlich äußern.

Jeder Mitarbeitende sollte die Chance haben, das eigene Handeln als Beitrag zur Erreichung eines großen Ziels oder als Teil einer übergeordneten motivierenden Idee eingebunden zu sehen. So erhöht sich das Gefühl der eigenen Einflusskraft und es entsteht der Wunsch, mitgestalten zu wollen. Es lohnt sich, Mitarbeitende in Kontakt mit positiven Ergebnissen und Veränderungen zu bringen sowie gemeinsam erreichte Erfolge zu feiern.

Sich selbst den Spiegel vorhalten

Eine Führungskraft muss sich auch selbst kritische Fragen stellen: Wie viel Eigenverantwortung bin ich in der Lage, tatsächlich zuzulassen? Biete ich Raum für Entfaltung? Wenn die Führungskraft sich selbst etwas vormacht, geht der Schuss nach hinten los:

Es ist wichtig, dass Führungskräfte auch einmal ein Risiko eingehen, selbst, wenn es unangenehm wird. Der Weg zur Lösung kann unterschiedlich sein. Gut gemeinte Ratschläge verhindern den Aufbau von Lösungskompetenz. Viele Führungskräfte ziehen Bestätigung daraus, wenn sie den Feuerlöscher spielen können oder einmal wieder die Kohlen aus dem Feuer holen müssen.

Es kostet Mut, sich nicht einzumischen, loszulassen und sich zurückzunehmen, auch, wenn es schleppend läuft. Genau dieser Mut wird sich nach der ersten „Verschlimmbesserung“ doppelt bezahlt machen. Selbstvertrauen und Eigenverantwortung der Mitarbeitenden werden wachsen. **cl**

ÜBERSICHT

Wie kann die Unternehmenskultur Selbstverantwortung fördern?

- Proaktives, selbstverantwortliches Handeln wird schon in kleinen Ansätzen wertgeschätzt und erkannt („Hinzu-Kultur“ anstatt „Weg-von-Kultur“). Fehler werden als Lernchance verstanden.
- Mitarbeiter erhalten Vertrauen und ausreichend Handlungsräume, damit sie Entscheidungen treffen können.
- Führungskräfte leben Eigenverantwortung positiv vor.
- Persönlichkeitsentwicklung und das Selbstwertgefühl werden gestärkt. Schädliche Antreiber oder Verzerrungen können so erkannt und deren Auflösung gefördert werden.
- Konzentration zählt anstatt sinnloses Streben nach Multitasking. Mitarbeiter arbeiten nicht nur reaktiv mit hoher Schlagzahl Aufgaben ab, sondern erhalten Raum für Kreativität und das Einnehmen der Vogelperspektive.
- Aus einer Vision werden transparente Strukturen, Ziele und ein roter Faden abgeleitet, die nicht alle Nase lang wieder über den Haufen geworfen werden.

Brigitta C. Kemner

ist Life Coach, Business Coach und Mentaltrainerin. Sie begleitet seit 2002 Menschen bei der persönlichen und beruflichen Entwicklung. Als Expertin für mentale Stärke gibt sie Hilfestellung bei Veränderung, Neuorientierung, Sinnfindung und Konfliktlösung. Zu ihren Klienten gehören Führungspersonen, Leistungsträger und Privatpersonen.

