

Die Eigenmotivation und -verantwortung der Mitarbeiter fördern:

## Der Weg zur Motivation

Unternehmen benötigen Mitarbeiter, die hochmotiviert neue und komplexe Aufgaben angehen und aus den gesammelten Erfahrungen für die Zukunft lernen. Doch wie können solche Kompetenzen im Führungsalltag gefördert werden?

Von Dr. Albrecht Müllerschön

(Bild: Yuganov Konstantin | Shutterstock)

### Für was steht VUCA?

VUCA beschreibt schwierige Rahmenbedingungen der Unternehmensführung. Das Akronym steht für die englischen Begriffe Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity – zu deutsch: Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit.

In der modernen Arbeitswelt stehen die Mitarbeiter der Unternehmen häufig vor neuen Herausforderungen und Aufgaben. Unternehmen brauchen also zunehmend Mitarbeiter, die sich beherzt an Neues herantrauen - und zwar eigeninitiativ. Denn in der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten VUCA-Welt, sind die Veränderungen in den Unternehmen und in deren Umfeld so vielfältig, dass der Veränderungsbedarf top-down nur noch bedingt erfasst und befriedigt werden kann. Außerdem würde ein solches Vorgehen das Bestreben der Unternehmen torpedieren, möglichst agil - also schnell und flexibel - zum Beispiel auf Marktveränderungen zu reagieren. Darum achten die Unternehmen schon beim Einstellen neuer Mitarbeiter verstärkt darauf, wie sie als Person gestrickt sind. Handelt es sich zum Beispiel um Personen, die gerne selbst die Initiative ergreifen oder arbeiten sie lieber Aufgaben gemäß den Vorgaben systematisch ab? Ein Werturteil ist hiermit nicht verknüpft, denn letztlich benötigen - fast - alle Unternehmen beide Mitarbeitertypen.

### Wollen - können - dürfen

Sind die Mitarbeiter mit dem gewünschten Persönlichkeitsprofil an Bord, ist es keineswegs garantiert, dass sie im Betriebsalltag tatsächlich das ge-

wünschte Verhalten zeigen, denn neben dem „Wollen“ ist hierfür stets auch das „Können“ und „Dürfen“ wichtig. Unternehmen müssen also in ihrer Organisation die nötigen Rahmenbedingungen schaffen, wenn ihre Mitarbeiter weitgehend eigenständig und -verantwortlich arbeiten sollen. Hierzu zählt es, ihnen die erforderlichen Entscheidungs- und Handlungsspielräume einzuräumen. Doch das allein genügt nicht. Mindestens ebenso wichtig ist es, dass in der Organisation eine von Vertrauen geprägte Kultur besteht, in der Fehler erlaubt sind - zumindest solange daraus eine Lehre gezogen wird. Werden die Mitarbeiter stattdessen sofort an den Pranger gestellt, wenn sie bei einem Lösungsversuch Fehler machen oder gar scheitern, dann erlahmt auch ihre Motivation, Eigeninitiative zu zeigen. Das heißt, sie versuchen bei der nächsten schwierigen Aufgabe erst gar nicht, sie selbst zu lösen. Vielmehr gehen sie gleich zu ihrem Vorgesetzten und fragen ihn: „Chef, was soll ich tun? Bitte sage es mir.“ - was wiederum zu einer Mehrbelastung und oft Überlastung der Führungskräfte führt. Es liegt also in deren Eigeninteresse, in ihrem Bereich eine Atmosphäre und Kultur zu schaffen, die Mitarbeiter zu einem eigenständigen und -verantwortlichen Handeln motiviert.

Existiert diese, ist jedoch immer noch nicht garantiert, dass die Mitarbeiter

das gewünschte Denken und Verhalten zeigen, speziell bei neuen Herausforderungen; denn dafür benötigen sie auch das erforderliche Können - also die Kompetenz, die Herausforderung beziehungsweise das Problem zunächst wahrzunehmen, zu analysieren und zu verstehen sowie schließlich zu lösen.

### Unterstützung für Mitarbeiter

Die entsprechende Kompetenz fehlt ihnen bei neuen, komplexen Aufgaben oft noch teilweise. Also benötigen die Mitarbeiter Unterstützung beispielsweise durch ihre Führungskräfte, um eine Überforderung zu vermeiden; denn die erzeugt Stress und führt oft zu folgenschweren Fehlern.

Jedoch setzt die Unterstützung ebenfalls eine Kultur des Vertrauens und der wechselseitigen Wertschätzung voraus, denn nur dann trauen sich die Mitarbeiter zu ihren Vorgesetzten zu sagen „Chef, ich stoße an meine Grenzen. Ich brauche Unterstützung“, weil sie wissen: Das wird nicht als Schwäche angesehen; vielmehr erachtet mein Chef das Kennen und Eingestehen der eigenen Grenzen als eine Stärke.

Ziel der Unterstützung durch die Führungskraft sollte es sein, dass bei dem Mitarbeiter zunehmend die Kompetenz entsteht, eigenverantwortlich immer komplexere Aufgaben zu lösen - und

zwar aufgrund seiner wachsenden fachlichen Kompetenz und der gesammelten Erfahrung: „Ich kann solche Aufgaben und Probleme lösen, wenn ...“

### Mitarbeiter befähigen und ermächtigen

Das setzt ein bestimmtes Handeln und Selbstverständnis der Führungskraft voraus. Sie muss sich als Befähiger und Ermächtiger beziehungsweise Coach ihrer Mitarbeiter verstehen. Doch was bedeutet das für ihr Verhalten im Führungsalltag? Wie kann die Führungskraft den Mut, die Motivation und die Kompetenz ihrer Mitarbeiter fördern, aktuell noch stark fordernde, eventuell sogar leicht überfordernde Aufgaben anzugehen, um daraus zu lernen und so ihre sogenannte Selbstwirksamkeit zu erhöhen?

Hier helfen die Untersuchungen des kanadischen Psychologen und Lerntheoretikers Albert Bandura weiter. Ihm zufolge speist sie sich die Selbstwirksamkeit einer Person vor allem aus vier Quellen:

1. Eigene Erfahrungen im Meistern schwieriger Situationen: Sie sind für den Ausbau der Selbstwirksamkeit sehr wichtig. Denn wer schon wiederholt die Erfahrung gesammelt hat „Ich kann schwierige Aufgaben lösen“, traut sich das auch künftig zu. Von besonderer Bedeutung sind dabei sogenannte „Mastery Experiences“. Die entstehen, wenn eine Person eine Aufgabe meistert, von der sie zunächst nicht wusste: Wie löse ich sie?

2. Lernen an Modellen und von Vorbildern: Beobachtet eine Person eine andere beim Lösen einer schwierigen Aufgabe, dann kann das ebenfalls ihr Selbstvertrauen stärken - getreu der Maxime: „Wenn der oder die das kann, dann kann ich das auch!“ Eine Voraussetzung hierfür ist: Zwischen den beiden Personen muss eine gewisse Ähnlichkeit bestehen. Sie müssen zum Beispiel eine ähnliche Biografie oder Persönlichkeitsstruktur haben.

3. Soziale und emotionale Unterstützung: Auch durch ermutigenden Zuspruch gewinnen Menschen Vertrauen in ihre Fähigkeiten - jedoch nur, wenn sie der Person, die sie anspricht, die Kompetenz zum Beurteilen ihres Könnens zuschreiben. Ebenfalls positiv auf die Selbstwirksamkeit wirkt sich das Wissen aus: „Wenn es eng wird, habe

ich Unterstützer“ - fachliche und emotionale.

4. Emotionale Zustände und Reaktionen: Menschen schließen von ihren Emotionen und körperlichen Reaktionen auf ihre Fähigkeiten. Verspüren sie zum Beispiel Herzrasen, wenn sie vor einer Aufgabe stehen, dann denken sie meist unmittelbar „Ich kann das nicht“ - oft noch bevor sie die Machbarkeit geprüft haben. Deshalb ist es wichtig, die Ursachen der eigenen Emotionen und physiologischen Reaktionen analysieren zu können. Ist die Reaktion der Aufgabe angemessen oder handelt es sich um eine erste Schreckreaktion?

### Mitarbeiter im Betriebsalltag coachen

Die vier Quellen ermöglicht es Führungskräften, im Arbeitsalltag Lernumgebungen für ihre Mitarbeiter und sich selbst zu kreieren, die deren Selbstwirksamkeit fördern. Unabdingbar hierfür ist es, sich regelmäßig Herausforderungen zu stellen, bei denen zunächst vermutet wird: „Die Aufgabe könnte mich überfordern“. Nur an solchen Aufgaben wachsen wir.

Beim Versuch, solche Aufgaben zu lösen, ist es sinnvoll, sie als Projekt zu sehen. Das heißt, Führungskräfte, die sich als Befähiger verstehen, sollten bei der Bitte um Unterstützung gemeinsam mit dem Mitarbeiter zum Beispiel analysieren: Welche Teilaufgaben sind damit verbunden? In einem zweiten Schritt kann anschließend ermittelt werden, ob den Mitarbeiter die Gesamtaufgabe oder nur Teilaufgaben erschauern lassen. Ist das klar, kann analysiert werden, warum der Mitarbeiter zurückschreckt. Zum Beispiel, weil ihm Ressourcen und Kenntnisse fehlen? Oder weil er hiermit noch keine Erfahrung hat? Oder weil die Lösung von ihm erfordert, Gewohnheiten aufzugeben? Oder weil beim Lösen der Aufgabe Konflikte mit anderen Personen entstehen können?

Ist auch das ermittelt, können im Dialog mit dem Mitarbeiter ein vorläufiger Aktionsplan erstellt und aus den Teilaufgaben Teilziele abgeleitet werden, die es auf dem Weg zum großen Ziel zu erreichen gilt. Zudem kann die nötige Unterstützung organisiert werden. Wichtig ist dabei ein Punkt, den Führungskräfte beim Anleiten und Coachen ihrer Mitarbeiter im Führungsalltag

oft vergessen: Da das Bewältigen der Herausforderung auch dem Steigern der Selbstwirksamkeit dient, sollte die Führungskraft mit ihrem Mitarbeiter auch Lernfelder definieren, in denen er seine Kompetenz erhöhen möchte. Außerdem sollten mit ihm Kriterien vereinbart werden, woran das Erreichen der Lernziele gemessen werden kann.

### Sich in eine Lernspirale begeben

Die für das Bewältigen der neuen, komplexen Aufgabe definierten Teil- und Lernziele haben unterschiedliche Funktionen. Das Definieren von Teilaufgaben und -zielen soll dem Mitarbeiter primär helfen, einen realistischen Aktionsplan zu erstellen, sodass er nach dem Projekt mit hoher Wahrscheinlichkeit sagen kann: „Es war zwar schwierig, doch ich habe es geschafft.“ Aber was, wenn er das Projektziel nicht oder nur teilweise erreicht? Dann ermöglicht ihm das Definieren von Teilzielen im Rückblick - alleine oder mit seiner Führungskraft - zu analysieren: Welche Teilaufgaben löste ich mit Bravour und wo traten Schwierigkeiten auf? So ist er in der Lage, sein „Scheitern“ zu relativieren und rationalisieren - auch das ist wichtig für sein Selbstvertrauen. Zusätzlich kann er anschließend neue Lernfelder und -ziele für sich definieren.

Das Definieren von Lernzielen hat die Funktion, dass der Mitarbeiter, wenn die komplexe Aufgabe gelöst ist - alleine oder mit seiner Führungskraft - ermitteln kann, welche neuen Kompetenzen er erworben hat und welche vergleichbaren Aufgaben er deshalb künftig meistern kann. Außerdem kann er seinen noch bestehenden Entwicklungsbedarf ermitteln.

Unterstützen Führungskräfte ihre Mitarbeiter so beim Bewältigen herausfordernder Aufgaben, begeben sie sich in eine Lernspirale, was zu einem systematischen Ausbau ihrer Kompetenz führt. Also steigen ihre Fähigkeit und ihr Selbstvertrauen, neue Herausforderungen beherzt anzugehen und zu meistern. Und das führt mittelfristig auch zu einer Entlastung der Führungskräfte. *cd*

#### Dr. Albrecht Müllerschön

ist Inhaber der Müllerschön Managementberatung, Starzein. Der Wirtschaftspsychologe ist Autor mehrerer Personal-Fachbücher und war Lehrcoach an der Uni Tübingen. [www.muellerschoen-beratung.de](http://www.muellerschoen-beratung.de)