



Quelle: Adobe Stock/DOC RABE Media

Eigenmotivation und -verantwortung von Mitarbeitern fördern

ZIELE SETZEN UND ERREICHEN Unternehmen benötigen zunehmend Mitarbeiter, die selbstbewusst auch neue, komplexe Aufgaben angehen und aus den bei deren Bewältigung gesammelten Erfahrungen für die Zukunft lernen. Diese Kompetenz gilt es bei ihnen zu fördern.



AUF EINEN BLICK

IN EINER KOMPLEXER WERDENDEN ARBEITSWELT steigen auch die Anforderungen an die Mitarbeiter von Unternehmen, die über das rein fachliche Wissen hinausgehen

DIE EIGENMOTIVATION spielt dabei eine wichtige Rolle und kann durch geeignete Strukturen im Unternehmen und Vorgehensweisen durch Führungskräfte gefördert werden

Die Mitarbeiter von Unternehmen stehen in der modernen Arbeitswelt häufig vor neuen Aufgaben. Also benötigen die Unternehmen zunehmend Mitarbeiter, die diese beherzt angehen – und zwar eigeninitiativ.

Nicht selten fehlt den Mitarbeitern aber noch die erforderliche Kompetenz, neue Aufgaben oder Probleme zunächst wahrzunehmen, dann zu analysieren und schließlich zu lösen. Doch stehen ihre Führungskräfte vor der Herausforderung, ihnen diese Kompetenz Schritt für Schritt zu vermitteln.

Mitarbeiter befähigen und ermächtigen

Dabei helfen ihnen die Ergebnisse der Untersuchungen des Lerntheoretikers Albert Bandura.

Ihnen zufolge speist sich die sogenannte Selbstwirksamkeit einer Person aus folgenden vier Quellen:

- 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 dies auch künftig zu. Von besonderer Bedeutung sind dabei sogenannte »mastery experiences«. Sie entstehen, wenn eine Person eine Aufgabe meistert, von der sie zunächst nicht wusste: Wie löse ich sie?
- Lernen an Modellen und von Vorbildern: Beobachtet eine Person eine andere beim Lösen einer schwierigen Aufgabe, dann kann dies 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.

- 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.
- Emotionale Zustände und Reaktionen: Menschen schließen von ihren Emotionen und körperlichen Reaktionen auf ihre Fähigkeiten. Verspüren sie zum Beispiel Herzrasen bei einer Aufgabe, 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 Kenntnis dieser Quellen ermöglicht es Führungskräften, Lernumgebungen für ihre Mitarbeiter zu kreieren, die deren Selbstwirksamkeit fördern. Unabdingbar hierfür ist es, sich regelmäßig Herausforderungen zu stellen, bei denen man zunächst vermutet: »Diese Aufgabe könnte mich überfordern«. Denn hieran wachsen wir.

Beim Versuch, solche Aufgaben zu lösen, ist es sinnvoll, diese als Projekt zu sehen. Das heißt, die Führungskraft sollte mit ihrem Mitarbeiter, wenn dieser vor einer komplexen Aufgabe steht, zunächst zum Beispiel analysieren: Welche Teilaufgaben sind damit verbunden? In einem zweiten Schritt kann dann ermittelt werden, ob den Mitarbeiter die Gesamtaufgabe oder nur Teilaufgaben vor ihr erschauern lassen. Ist dies klar, kann analysiert werden, warum der Mitarbeiter zurückschreckt. Zum Beispiel, weil ihm Ressourcen und Kenntnisse fehlen? Oder weil beim Lösen der Aufgabe Konflikte mit anderen Personen entstehen können?

Ist dies ermittelt, können 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. Dabei darf die Führungskraft jedoch nicht vergessen, dass das Bewältigen der Herausforderung auch dem Steigern der Selbstwirksamkeit des Mitarbeiters dient. Deshalb sollte sie mit ihm auch Lernfelder und Lernziele definieren.

Sich in eine Lernspirale begeben

Die Teil- und Lernziele haben unterschiedliche Funktionen. Das Definieren von Teilaufgaben und -zielen soll dem Mitarbeiter helfen, einen realistischen Aktionsplan zu erstellen, so dass er nach dem Projekt mit hoher Wahrscheinlichkeit sagen kann: »Das war zwar schwierig, doch ich habe es geschafft.« Und wenn er das Projektziel nicht oder nur teilweise erreichte? Dann ermöglichen ihm die definierten Teilziele im Rückblick – alleine oder mit seiner Führungskraft – zu analysieren: Welche Teilaufgaben löste ich mit Bravour und wo traten Schwierigkeiten auf? Das heißt, er kann sein »Scheitern« relativieren. Das ist wichtig für sein Selbstvertrauen. Außerdem kann er dann neue Lernfelder und -ziele für sich definieren.

Das Definieren von Lernzielen hat die Funktion, dass der Mitarbeiter, wenn die komplexe Aufgabe gelöst ist, ermitteln kann, welche neuen Kompetenzen er dabei erwarb 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 diese sich in eine Lernspirale. Das führt zu einem systematischen Ausbau ihrer Kompetenz. Also steigen auch ihre Fähigkeit und ihr Selbstvertrauen, neue Herausforderungen beherzt anzugehen und zu meistern. Das führt mittelfristig auch zu einer Entlastung der Führungskräfte.

AUTOR

Joachim Simon
Führungskraftetrainer und -entwickler für Unternehmen, Braunschweig
www.joachimsimon.info

ELMAR

DER ELMAR.
EIN ETABLIERTER MARKENPREIS.
FÜR IHRE STARKE MARKE.

Die Initiative »Elektromarken. Starke Partner.« der 18 führenden Markenhersteller bündelt die verlässliche Kompetenz und die bewährte Qualität der deutschen Elektrobranche. Auf eine starke Partnerschaft mit dem Elektroh Handwerk legen wir dabei besonderen Wert.

Ihr Elektrohwerkstattbetrieb ist anders?
Dann zeigen Sie Ihre Marke und bewerben Sie sich für den ELMAR 2019.

elektromarken.de

(Anmeldeschluss ist der 15. Juli 2019)

