

Mitarbeiterentwicklung

# Im Unternehmen mehr Selbstverantwortung übertragen

Warum zeigen manche Mitarbeiter mehr Selbstverantwortung als ihre Kollegen? Warum sind sie eher bereit, Verantwortung zu übernehmen? Diese Fragen beschäftigen viele Unternehmen nicht erst, seit sie die Agilität ihrer Organisation erhöhen möchten.

› Joachim Simon

In unserer vernetzten Arbeitswelt werden die Aufgaben in den Unternehmen komplexer. Sie werden zudem verstärkt von bereichsübergreifenden Teams erbracht. Deshalb müssen die Führungskräfte ihre Mitarbeiter zunehmend an der langen Leine führen. Und die Mitarbeiter? Sie müssen mehr Selbstverantwortung zeigen.

## Drei Wirkungsfaktoren

Diese Erkenntnis ist nicht neu. Deshalb zielen letztlich alle Managementsysteme, die in den letzten Jahrzehnten entwickelt wurden beziehungsweise in Mode waren, darauf ab, mehr Handlungs- und Entscheidungsbefugnisse auf die operative Ebene zu verlagern – unabhängig davon, ob sie Lean Management, TQM oder OKR heißen. Auch beim Thema Agilität spielt dieses Bestreben eine zentrale Rolle. Unbeantwortet blieben hierbei jedoch oft folgende Fragen:

- › Welche psychologischen Dispositionen und Muster führen dazu, dass Menschen selbstverantwortlich handeln? Und:
- › Wie lassen sich die individuellen Unterschiede bei der Bereitschaft, (Selbst-)Verantwortung zu übernehmen, erklären?

### Wirkfaktor 1: Interne oder externe Kontrollüberzeugung?

Eine erste Antwort auf diese Frage lieferte der US-amerikanische Psychologe Julian B. Rotter, in seiner 1966 erschienenen Monografie zum Thema «Locus of Control». In ihr unterscheidet er zwischen Menschen mit einer internen und einer externen Kontrollüberzeugung.

Menschen mit einer internen Kontrollüberzeugung glauben, dass sie durch ihr Denken und Handeln ihr Leben beeinflussen können. Menschen mit einer externen Kontrollüberzeugung hingegen sind überzeugt, ihr Leben werde primär von Umständen, die ausserhalb ihres Einflussbereichs liegen, bestimmt. «Das bringt nichts» und «Da kann man nichts machen» sind typische Formulierungen von Menschen mit einer externen Kontrollüberzeugung. «Das muss irgendwie gehen» und «Lass es uns mal probieren» hingegen sind typische Sätze von Menschen mit einer internen Kontrollüberzeugung.

Sätze, aus denen eine externe Kontrollüberzeugung spricht, hört man in unserem Kulturkreis oft. Schon kleinen Kindern wird beigebracht, dass sie gehorsam beziehungsweise folgsam sein und möglichst keine Fehler machen sollten. Des-

halb entwickeln viele Menschen früh Denk- und Verhaltensmuster, die ihnen später eine verantwortungsvolle Haltung erschweren. Dabei brauchen wir in unserer von rascher Veränderung geprägten (Arbeits-)Welt zunehmend Gestalter, die trotz der damit verbundenen Risiken bereit sind, für sich und andere Verantwortung zu übernehmen – also Menschen mit einer internen Kontrollüberzeugung.

**Interne Kontrollüberzeugung benötigt Gelassenheit:** Das gilt insbesondere für die Führungskräfte in den Unternehmen. Sie dürfen aufgrund ihrer internen Kontrollüberzeugung aber nicht in einen Kontrollwahn verfallen. Das heisst, sie müssen damit leben können, dass es immer wieder «Schicksalsschläge» geben kann, die ihre Pläne und Vorhaben über den Haufen werfen. Das hat uns gerade das Coronavirus gezeigt.

In unserer Kultur gibt es viele Texte und Sprüche, die das Spannungsfeld zwischen interner Kontrollüberzeugung und – nennen wir es – «Schicksal» thematisieren. Hierzu zählt das Gebet: «Gott, gib mir die Gelassenheit, Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann, den Mut, Dinge zu ändern, die ich

ändern kann, und die Weisheit, das eine vom anderen zu unterscheiden.» Als sein Urheber gilt der Theologe Reinhold Niebuhr (1892–1971). Neueren Datums ist folgender Spruch: «Relax. Nothing is under control.» Er wird dem Autor Adi Da zugeschrieben. Ihn konnte man nach dem Ausbruch der Covid-19-Pandemie oft in den Social Media lesen. Er besagt: Es ist eine Wahnvorstellung, zu glauben, wir könnten in unserem Leben alles planen, steuern und kontrollieren.

Auch selbstverantwortlich handelnde Menschen sollten folglich damit rechnen, dass sie aufgrund unvorhergesehener Ereignisse entweder die Prioritäten neu setzen oder sich sogar eingestehen müssen: «Darauf habe ich keinen Einfluss» oder «Das überfordert mich». Ohne dieses Bewusstsein schlägt eine interne Kontrollüberzeugung zuweilen in einen Kontrollwahn um, der letztlich auf Allmachtsfantasien basiert.

**Interne Kontrollüberzeugung fördert (Selbst-)Verantwortung:** In den 1930er-Jahren sagte Henry Ford sinnig: «Mein Problem ist, dass ich zu den beiden Händen meiner Arbeiter stets noch ein Gehirn dazubekomme.» Heute hört man von Managern eher die Klage: Die Mitarbeiter denken nicht «richtig» nach oder mit. Das Problem hierbei ist: Menschen brauchen, um zum Mitzudenken motiviert

zu sein, eine interne Kontrollüberzeugung – also die Überzeugung, dass es möglich ist, den Lauf der Dinge zu beeinflussen.

Deshalb sollten Personalverantwortliche schon beim Einstellen von Mitarbeitern – jobabhängig – darauf achten, wie ausgeprägt deren interne Kontrollüberzeugung ist. Dies zeigen oft schon ihre Biografien: Hat ein Bewerber sein Leben aktiv gestaltet, Dinge ausprobiert und vorangetrieben oder wartete er eher reaktiv ab, was passiert? Das lässt sich in Bewerbungsgesprächen auch mit Fragen erkunden: Wie ging der Bewerber mit Rückschlägen um und was lernte er daraus? Gab es in seinem Leben Momente des Scheiterns und worauf führt er diese zurück?

Menschen mit einer hohen internen Kontrollüberzeugung geben sich in der Regel eine Mitverantwortung am Scheitern und zogen hieraus Lehren. Menschen mit einer externen Kontrollüberzeugung hingegen sagen oft «Ich konnte nichts dafür; ich habe Pech gehabt» und leiteten aus dem Scheitern auch keine relevanten Lernerfahrungen ab.

### **Wirkfaktor 2: Wie ausbalanciert ist die Zeitorientierung?**

Menschen mit einer hohen Selbstverantwortung haben in der Regel auch ein gut ausbalanciertes Verhältnis zur Zeit. Der US-amerikanische Psychologe Philip

Zimbardo beschreibt in seinem Buch «Die neue Psychologie der Zeit» verschiedene Orientierungen, die Menschen im Hinblick auf Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft haben. Abhängig davon, wie ausgeprägt diese Orientierungen bei ihnen sind, zeigen Menschen entweder mehr oder weniger Selbstverantwortung.

*Menschen mit einer starken Vergangenheitsorientierung:* Diese Menschen orientieren sich bei ihren Handlungen und Entscheidungen in erster Linie an Dingen, die in der Vergangenheit funktioniert oder nicht funktioniert haben. Rituale und Mythen spielen in ihrem Leben eine wichtige Rolle, ebenso traditionelle Werte.

Zimbardo unterscheidet zwei Perspektiven, aus denen Menschen tendenziell auf die Vergangenheit blicken: eine negative und eine positive Vergangenheitsorientierung. Menschen mit einer negativen Orientierung sind der Meinung, dass ihre aktuelle Situation durch negative Erfahrungen in ihrer Vergangenheit geprägt ist. Sie haben überwiegend negative Kindheitserinnerungen und sind ängstlicher und weniger achtsam als der Bevölkerungsdurchschnitt. Zudem haben sie eine schwächer ausgeprägte Impulskontrolle. Es fällt ihnen schwerer, Selbstverantwortung zu übernehmen, da sie aufgrund ihrer Vergangenheitsorientierung eine externe Kontrollüberzeugung haben. Ihr

Credo lautet: «Die Vergangenheit ist schuld an meiner Misere. Ich kann nichts dafür.»

Menschen mit einer positiven Orientierung verbinden mit der Vergangenheit hingegen viele positive Erlebnisse und Emotionen. Sie sind weniger ängstlich, emotional stabiler, lebensfroher und haben mehr Selbstachtung. Aufgrund dieser Dispositionen zeigen sie auch mehr Selbstverantwortung, denn ihr zentrales Credo lautet: «Ich habe es schon einmal geschafft, ich werde es auch wieder schaffen.»

Durch Coaching- und Therapieangebote können Menschen, laut Zimbardo, ihre negative Vergangenheitsorientierung in eine positive umwandeln. Dies ist jedoch keine Führungsaufgabe, sondern eine Aufgabe für professionelle Coaches oder Therapeuten. Führungskräfte können jedoch eine tendenziell vorhandene positive Vergangenheitsorientierung bei ihren Mitarbeitern oder Teams verstärken – zum Beispiel, indem sie in schwierigen Situationen auf Erfolge in der Vergangenheit verweisen: «Wie haben wir die Finanzkrise 2008 gemeistert? Wir haben ...»

*Menschen mit einer starken Gegenwartsorientierung:* Solche Menschen tendieren dazu, sich auf das zu konzentrieren, was gerade ist beziehungsweise das, was sie gerade wahrnehmen, und nicht auf das, was sein könnte oder war. Für sie ist es schwierig, Bedürfnisse aufzuschieben. Sie lassen sich leicht ablenken. Ihr Fokus liegt auf konsumierenden Aktivitäten, die Freude bereiten oder Schmerz vermeiden. Zimbardo unterscheidet drei mögliche Perspektiven, aus denen sie auf die Gegenwart blicken: die hedonistische, die fatalistische und die holistische Gegenwartsorientierung.

Eine hedonistische Orientierung auf die Gegenwart bedeutet, den Moment auszukosten, ohne sich gross Gedanken um die Zukunft zu machen. Das führt zu einer eher schwach ausgeprägten Impulskontrolle. Solche Menschen übernehmen ungern Verantwortung, da sie lediglich auf das Hier und Jetzt aus sind und sich we-

nig um die Konsequenzen ihres Handelns kümmern. Ihre Lebensmaxime lautet: «YOLO – You only live once.»

Eine fatalistische Orientierung bedeutet, dass Menschen keine persönlichen Einflussmöglichkeiten auf ihr Schicksal sehen. Solche Menschen gehen davon aus, dass, egal was man macht, dies ohnehin nichts bringt. Ihr Handlungsmotiv ist unmittelbarer Lustgewinn oder Schmerzvermeidung. Sie übernehmen wenig Verantwortung, da ihre Lebensmaxime lautet: «Es macht eh keinen Unterschied. Irgendwann müssen wir ohnehin alle sterben.»

Eine positive Ausnahme bei den Optionen der Gegenwartsorientierung ist die holistische Orientierung. Bei ihr sind Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft im Denken und beim Entscheiden einer Person eng miteinander verknüpft. Alles Greifbare und Reale dieser Welt existiert für solche Menschen nur in der Gegenwart – auch der freie Wille, sich zu entscheiden, Verantwortung zu übernehmen. Menschen mit einer holistischen Gegenwartsorientierung handeln selbstverantwortlich und treffen verantwortungsvolle Entscheidungen, da ihre Lebensmaxime lautet: «Ich lebe jetzt, aber ich habe aus meinen Erfahrungen gelernt und die Konsequenzen im Blick.»

*Menschen mit einer starken Zukunftsorientierung:* Die Zukunft erleben wir wie die Vergangenheit nie direkt. Sie ist ein psychisches Konstrukt; eine Geschichte, die wir in unseren Köpfen erschaffen und uns selbst und anderen erzählen. Für den menschlichen Erfolg und die Übernahme von (Selbst-)Verantwortung ist der Glaube an eine positive Zukunft unerlässlich. Sonst würde kein Sportler trainieren und kein Mensch Zeit und Geld in seine Bildung investieren. Selbstverantwortung ist psychologisch unabdingbar mit einer positiven Zukunftsperspektive verknüpft, denn sie erfordert nicht selten auch, den Verlockungen im «Hier und Jetzt» zu widerstehen und mutige Entscheidungen zu treffen. Menschen mit einer hohen Zukunftsorientierung sind aktiver, emotio-

nal stabiler und fleissiger als der Bevölkerungsdurchschnitt und verfügen über eine hohe Selbstachtung. Eine übertriebene Zukunftsorientierung kann jedoch zur Angst führen, die Ziele nicht zu erreichen. Hieraus kann ein negativer Zukunftsstress entstehen, unter dem zum Beispiel die Achtsamkeit und die Empathie für andere Menschen leiden.

**Durch Storytelling die (Selbst-) Verantwortung stärken:** Führungskräfte können in mühsamer Kleinarbeit zwar ihre eigene Kontrollüberzeugung und Zeitorientierung ändern, die ihrer Mitarbeiter jedoch nicht, da diese ihre Wurzeln in deren Persönlichkeit und Biografie haben. Sie können ihre Mitarbeiter aber ihrer persönlichen Disposition entsprechend einsetzen und bei ihnen vorhandene positive Tendenzen zumindest situativ verstärken.

Ein wirksames Tool, mit dem Führungskräfte die Selbstverantwortung fördern können, ist das Storytelling. Hierbei geht es darum, spannende Geschichten zu erzählen und zukunftsweisende Fragen zu stellen und so dafür zu sorgen, dass die Mitarbeiter ein Bild von Zukunft entwickeln, das sie motiviert, weil sie ein Teil hiervon sein möchten.

Wichtig ist, dass Führungskräfte – gerade in (Markt-)Umbruchzeiten, in denen sich die Paradigmen des Handelns ändern – in einen kontinuierlichen motivierenden Dialog mit ihren Mitarbeitern treten. Wenn ihnen ihr Storytelling gelingt, erwächst hieraus eine grosse Handlungsenergie. Gute Fragen und Geschichten gestalten die Zukunft.

### **Wirkfaktor 3: Welches Mass an Kontrolle und Vertrauen ist angemessen?**

«Lassen Sie Ihre Mitarbeiter los. Vertrauen Sie ihnen, denn nur dann entfalten sie ihr Potenzial.» Diesen Apell richten viele Leadership-Coaches an Führungskräfte. Er ist per se nicht falsch. Doch sollte das Vertrauen beziehungsweise Loslassen so weit gehen, dass der Mitarbeiter denkt, seine

Führungskraft interessiere sich nicht für ihn und seine Arbeit? Selbstverständlich sollten Führungskräfte nicht nach der Maxime «Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser» verfahren.

Auch hier gilt: Die Lösung liegt in der Mitte. Wenn es keine Kontrolle gibt, kann dies beim Mitarbeiter schnell zum Eindruck führen, seine Arbeit wäre dem Chef egal. Kontrollieren Führungskräfte hingegen zu viel, kann dies als Misstrauen erlebt werden und demotivierend wirken.

Ohne Kontrolle ist auch kein fundiertes Feedback möglich. Um ein solches, auch positives Feedback zu geben, muss die Führungskraft sich die Arbeit ansehen und diese wertschätzend kontrollieren. Erfolgt keine Kontrolle, ist nur ein oberflächliches «gut gemacht» möglich, das weniger Wirkung entfaltet als eine detaillierte Rückmeldung. Eine der Person, Situation und Aufgabe angemessen dosierte Kontrolle ist auch nötig, weil ohne jegliche Kontrolle meist über kurz oder lang ein unsoziales Verhalten im Team aufkeimt.

Diese Gefahr ist gerade bei virtuellen Teams oder wenn ein Teil der Mitarbeiter im Homeoffice arbeitet gross, da dann auch die wechselseitige soziale Kontrolle weitgehend entfällt. Einige Mitarbeiter werden versuchen, diese Situation zu ihren Gunsten auszunutzen und auszuloten, wie weit sie gehen können. Ein solches Verhalten steckt oft Kollegen an und irgendwann haben die Mitarbeiter, die ihren Job verantwortungsbewusst machen, das Gefühl: Wir sind Aussenseiter.

Deshalb sollten Führungskräfte zwar mit Vertrauen führen, aber dennoch eine adäquate Kontrolle der Arbeitsergebnisse und Arbeitsweisen ausüben. Diese Kontrolle darf jedoch nicht auf der inneren Haltung basieren «Ich will die Fehler finden». Die Handlungsmaxime muss lauten: «Ich will sehen, wie gut er oder sie das gemacht hat.» Die Kontrolle sollte also auf der Basis eines wechselseitigen persönlichen Vertrauens erfolgen.

## Es braucht keine Superhelden

Doch wie entsteht Vertrauen? Man könnte meinen dadurch, dass eine Führungskraft ihr Team in einem heldenhaften Akt vor Unheil bewahrt. Also dieses zum Beispiel aktuell in der coronabedingten Krisensituation als «lonely hero» vor einem Stellenabbau schützt. Doch haben Führungskräfte in einer Sandwichposition hierzu überhaupt die Macht? In der Regel nicht!

Zum Glück zeigt die Wissenschaft: Führungskräfte müssen keine Superhelden sein, um das Vertrauen ihrer Mitarbeiter zu gewinnen. Diese wollen primär spüren, dass sie als Individuum mit ihren persönlichen Wünschen und Bedürfnissen, Interessen und Neigungen wahr- und ernstgenommen werden. Und es sind letztlich die kleinen Dinge im Arbeitsalltag, die dazu führen, dass Mitarbeiter ihren Führungskräften vertrauen. Zum Beispiel, dass diese die Namen ihrer Lebenspartner und Kinder kennen, an ihre Geburtstage denken, sich auch mal anlasslos nach ihrem Befinden erkundigen.

Wenn Mitarbeiter immer wieder spüren, dass ihre Führungskräfte sich für sie auch als Mensch interessieren und achtsam sind, dann vertrauen sie ihnen mehr und

mehr. Das erfordert Zeit und bedarf einer kontinuierlichen Beziehungsarbeit. Die zum Vertrauensaufbau- und -ausbau erforderliche Beziehungspflege ist Arbeit und erfordert Zeit – und sie sollte gerade in Krisenzeiten, wenn die Nerven von allen ohnehin angespannt sind, nicht in Vergessenheit geraten. Doch sie ist der einzige Weg, um echtes Vertrauen aufzubauen. Und nur wenn Vertrauen existiert, sind Mitarbeiter von sich aus motiviert, Verantwortung zu tragen und selbstverantwortlich zu handeln. Versuchen Sie es als Führungskraft beim Führen mal mit einem Daumenwert von 20 Prozent Kontrolle und 80 Prozent Vertrauen. Mehr Kontrolle ist meist zu aufwendig und demotivierend.

Weniger Kontrolle hingegen kann dazu führen, dass Mitarbeiter das Gefühl haben «Meine Arbeit beziehungsweise Leistung wird nicht wahrgenommen» und einige beginnen, das System auszunutzen. Was das rechte Mass an Vertrauen und Kontrolle ist, das letztendlich zur höchstmöglichen Selbstverantwortung führt, müssen Sie jedoch in der konkreten Zusammenarbeit und im Dialog mit ihren Mitarbeitern selbst ermitteln – auch aufgrund von deren Kontrollüberzeugung und Zeitorientierung. Das ist die eigentliche Herausforderung beziehungsweise der eigentliche Reiz beim Führen. «



### Porträt



#### Joachim Simon

Trainer, Coach

Joachim Simon ist Führungskräftetrainer und -coach. Im September 2020 erschien sein Buch «Selbstverantwortung im Unternehmen: Was Sie als Führungskraft dafür tun können». Zu diesem Thema hält er auch Seminare und Vorträge in Unternehmen. Mit dem von

ihm konzipierten Online-Programm «Egoleading» können Führungskräfte die Skills trainieren, die sie im digitalen Zeitalter zum Führen von Menschen und Unternehmenseinheiten brauchen.



### Kontakt

info@joachimsimon.info, www.joachimsimon.info