



# Wer hat den Hut auf?

## Warum eigenverantwortliches Arbeiten in Zukunft unumgänglich wird

Mitarbeiter schieben bei Fehlern oder Fehlschlägen gern die Verantwortung ab. Ein solches Verhalten macht ihnen kurzfristig das Arbeitsleben leichter. Doch auf lange Sicht wird eigenverantwortliches Arbeiten unumgänglich.

Ich war's nicht!“, „Das hat die andere Abteilung so vorgegeben!“ oder: „Der Kunde hat das doch so gewollt.“ Verantwortung abzuschieben ist ein gängiger Mechanismus. Besonders bei Fehlern, Fehlschlägen oder Unzufriedenheit greift der Reflex. Kurz gedacht macht er das (Arbeits-)Leben

leichter, auf lange Sicht schadet dieses Verhalten Unternehmen und dämpft die Motivation sowie den Spaß an der Tätigkeit.

„Damit Mitarbeiter eigenverantwortlich arbeiten können, müssen die entsprechenden Voraussetzungen geschaffen sein. Ein neues, modernes Führungsverständnis

ist hierfür vonnöten. Den Hut hat nämlich nicht automatisch in allen Belangen der Chef auf“, erklärt Claudia Frahm, Systemischer Coach und Trainerin bei der Kölner flowedoo GmbH.

Doch wie lässt sich die Verantwortung sinnvoll verteilen und was brauchen Mitar-



beiter, um wirklich eigenverantwortlich arbeiten zu können?

### Vom Befehlsempfänger zum Mitdenker

Was benötigt die Arbeitswelt der Zukunft? Künftig reicht es nicht mehr, die sprichwörtliche 40-Stunden-Anwesenheit zu erfüllen. „Es geht weniger um das Wie viel und das Wo und Wann, sondern vielmehr um ergebnisorientierte Arbeit. Dafür verschiebt sich die Rolle der Mitarbeiter vom reinen Befehlsempfänger zu einem mitdenken- und unternehmensgestalterischen Teil eines Unternehmens“, erläutert Frahm. „Das bedeutet aber auch, dass Führungs-

kräfte nicht mehr auf die üblichen Mechanismen wie Befehl und Kontrolle setzen können.“

Ein klassischer, kontrollierender Führungsstil nimmt den Mitarbeitern die Möglichkeit zu wachsen und erstickt innovative Ideen bereits im Keim. Die Führung der Zukunft ist durch Mentorship sowie Coaching charakterisiert und befähigt Mitarbeiter, eigenverantwortlich zu arbeiten.

Frahm geht noch weiter: „Eigene Entscheidungen treffen zu dürfen und dabei das Vertrauen der Teammitglieder und der Vorgesetzten zu genießen, sorgt für mehr Freude bei der Tätigkeit und verleiht das Gefühl, wirklich etwas Sinnvolles bewirken zu können.“ Und das ist für Arbeitnehmer auch ein enormer Ansporn, eigene Ideen zu entwickeln, die im Idealfall das gesamte Unternehmen weiterbringen.

### Eigenverantwortliches Arbeiten macht glücklich

Eigenverantwortliches Arbeiten führt sogar dazu, dass Mitarbeiter grundsätzlich glücklicher sind und neue Kompetenzen ausbilden können. Sie leisten nicht nur bessere Arbeit, sondern bringen sich auch stärker ein – sie hinterfragen den Status quo und setzen so Impulse für das ganze Unternehmen. Zusätzlich dazu werfen sie Veränderungen oder ungeplante Ereignisse nicht so schnell aus der Bahn.

Vor dem Hintergrund erscheint es noch erstaunlicher, dass weniger als die Hälfte der Arbeitnehmer das Gefühl hat, wichtige Entscheidungen beeinflussen zu können.

„Auf diesem Gebiet sehen wir viel Nachholbedarf. Vielerorts bekommen Mitarbeiter zwar Verantwortung übertragen, doch das gegenseitige Vertrauen ist nur sehr schwach ausgeprägt“, analysiert Frahm. Diese Situation führt zu einer Pseudo-Verantwortungsübertragung, die alle Beteiligten letztlich unglücklich zurücklässt.

Typisch für diese Entwicklung in Unternehmen: Führungskräfte oder Kollegen lassen den vermeintlichen ‚Entscheider‘ zuvor unentschieden wissen, welche Entscheidung sie von ihm oder ihr erwarten. „Ein Teufelskreis, aus dem manche Teams oder Unternehmen nur mit externer Hilfe wieder ausbrechen können“, stellt Frahm fest.

### Den Hut sollten mehrere Mitarbeiter aufhaben

Wie lässt sich Eigenverantwortung im Unternehmen langfristig stärken? „Einfach das eigenverantwortliche Arbeiten auszurufen, funktioniert nicht. Solche Schritte erfordern eine gute Vorbereitung und den Willen zur Veränderung“, weiß Frahm.

Ein paar grundsätzliche Punkte erleichtern in jedem Fall die Verantwortungsverteilung: Mitarbeiter brauchen einen Rahmen, in dem sie ihre Kreativität ausleben können, und konkrete Zielvorgaben. „Klingt erst einmal simpel, oft nehmen aber verschiedene Mitglieder eines Teams dieselbe Aufgabe ganz unterschiedlich wahr“, ergänzt die Trainerin. Dazu kommt noch eine positive Fehler-, Feedback- und Vertrauenskultur, sie bildet die Grundlage für eigenverantwortliches Arbeiten.

Doch die besten Voraussetzungen bewirken nicht viel, wenn die Mitarbeiter nicht bereit sind, Verantwortung zu tragen, meint auch Frahm: „Agile Führung einerseits und die aktive Verantwortungsübernahme der Arbeitnehmer andererseits – das sind zwei Seiten derselben Medaille.“ Führungskräfte und Mitarbeiter müssen daher unbedingt an einem Strang ziehen, denn beides, Verantwortung abzugeben und zu übernehmen, ist erlernbar. „Daher kann es sinnvoll sein, sich durch Coaches oder Trainer Unterstützung zu holen.“

In Zukunft geht es nicht mehr darum, wer den Hut aufhat – und das ist auch gut so“, ist Frahm überzeugt. „Erfolgreiche Unternehmen haben gleich mehrere symbolische Hüte im Umlauf.“ ■

#### INFORMATION & SERVICE

##### KONTAKT

Flowedoo GmbH  
T 0221 986558-0  
cf@flowedoo.de  
www.flowedoo.de