

Beitrag vom 01.07.2012

Mich trifft keine Schuld!

Damit hatte wirklich niemand gerechnet! Aufgemischt, verloren, ausgeschieden! Das ist grausam und tut weh.

Misserfolge gibt es im Sport wie auch im Büro. Dort betrifft es seltener ein ganzes Land (von Lehman Brothers etc. einmal abgesehen), aber es schmerzt trotzdem und hat häufig für den Einzelnen weitreichendere Folgen als das Ausscheiden der Nationalmannschaft aus einem internationalen Fußballturnier.

Nach der Niederlage kommt die Trauer. Und schon während der Trauerphase folgt die Frage nach der Verantwortung: Wer hat Schuld? War es zu vermeiden? Was hätte anders laufen müssen? Also werden Gründe und ggf. Schuldige gesucht. Und oft genug auch gefunden. Dabei kann man allerdings einige (psychologisch bedingte) Fehler machen.

Der fundamentale Attributionsfehler bezieht sich auf die persönliche vs. situative Ursachenzuschreibung von Erfolg und Misserfolg. Während ein eigener Erfolg selbstwertdienlich der eigenen Person zugeschrieben wird, wird der (eigene) Misserfolg eher auf die Umstände attribuiert. Beobachtet jemand jedoch den Misserfolg einer anderen Person, wird er ihn eher der Person zuschreiben als den Umständen.

Wenn also ein Mitarbeiter, bspw. in einem Projekt, versagt und eine Niederlage erlitten hat, wird er selbst zunächst eher das Verhalten seiner Projektmitarbeiter oder andere Umstände als Ursachen sehen, nicht jedoch sein eigenes Fehlverhalten (= Schuld sind immer die anderen). In einer turbulenten Gemengelage, die keine eindeutigen Zuschreibungen ermöglicht, ist dies die wahrscheinlichste Bewertung.

Wenn der Mitarbeiter in dieser Situation nun seinen Chef konsultiert, um von ihm in dieser misslichen Situation Unterstützung zu erfahren, ist auch hier mit dem Attributionsfehler zu rechnen. Das heißt, der Vorgesetzte wird die Verantwortung für den Misserfolg seines Mitarbeiters eher ihm selbst geben. Also eine etwas „verzwickte“ Angelegenheit.

Wie können die Beteiligten dieser multiplen Attributionsfalle entkommen? Nun, das ist eigentlich ganz einfach, es wird jedoch zu selten genutzt: Nachdenken.

Um ein systematisches Nachdenken wirkungsvoll zu ermöglichen, hilft es, sich an einem Schema zu orientieren. Ein einfaches und praktikables Schema bietet Weiner (1978) an¹. Es unterscheidet die Ursachen für Erfolg und Misserfolg in internal/external und stabil/variabel.

¹ Vgl. Weiner, B. (1974) Achievement, motivation and attribution theory. Morristown.

stabil	Fähigkeit	Aufgaben-- schwierigkeit
variabel	Motivation	Zufall
	internal	external

Der Vorgesetzte kann sich also für jedes der vier Felder des Attributionsschemas überlegen, ob und welche Misserfolgsursachen zur Fähigkeit, Motivation, Aufgabenschwierigkeit (= äußere Umstände) und Zufall gehören:

1. Fähigkeit: Hat der Mitarbeiter die notwendige Kompetenz und die Fertigkeiten, um das Projekt erfolgreich durchzuführen?
2. Motivation: Hat sich der Mitarbeiter ausreichend engagiert?
3. Aufgabenschwierigkeit: War das Projekt sehr komplex? Oder anders formuliert: Gab es von Dritten verantwortete Konstellationen (schwer steuerbare Schnittstellen zu anderen Bereichen, schwierige Projektmitarbeiter, unzureichende Ressourcen, etc.), die den Projekterfolg beeinflusst haben?
4. Zufall: Sind plötzlich unvorhersehbare Dinge geschehen, die ungünstig auf den Projektverlauf gewirkt haben?

In der Regel sind es mehrere Faktoren, die ein Projekt scheitern lassen. Es werden sich aber auch Schwerpunkte herauskristallisieren. Dies ist wertvoll für die Ursachenzuschreibung. Und vor allem für die künftige Planung. Denn wir fragen uns ja immer, was wir aus unseren Erfahrungen lernen können.

Wenn die Ursachen eher im stabilen Bereich zu finden sind, ist davon auszugehen, dass sich bei gleicher Aufgabenstellung wieder ein Misserfolg ergeben wird. Ein Schwerpunkt im variablen Bereich zeigt, dass sich Dinge ändern können. Dann ist jedoch die Unterstützung des Vorgesetzten notwendig. Insbesondere um die intrinsische Motivation zu stärken, die letztendlich dafür verantwortlich ist, dass sich Mitarbeiter intensiv anstrengen.

Und was heißt das jetzt für den meistdiskutierten Sport der Deutschen?

Wenn die Anstrengung (= variabel) nicht vergrößert wird, um die mangelnde Fähigkeit (= stabil) im Spiel auszugleichen, ist bei einer ähnlichen Konstellation (= stabil; unattraktives, aber effektives spanisches Tiki-Taka) nur mit sehr viel Glück (= variabel) ein internationaler Titel erspielbar.

Aber wer will sich schon auf dem Rasen oder im Büro auf das Glück verlassen?