

Wie Mitarbeitende sich selber führen lernen

Vorgesetzte, die ihre Mitarbeiter durch Techniken der Selbstführung führen, werden mit einer hoch motivierten Mannschaft belohnt, die keine Herausforderung scheut.

Mitarbeiter müssen täglich komplexe Situationen und steigende Anforderungen im Job meistern. Und das immer schneller. Die Antwort vieler Personalabteilungen: Sie besetzen frei werdende Stellen möglichst nur noch mit sogenannten High Potentials. Ganz abgesehen davon, dass diese nicht auf Bäumen wachsen, sondern eine recht rare Spezies sind, lohnt sich für Führungskräfte ein Blick darauf, welche Fähigkeiten High Potentials, abgesehen von unbestreitbarem Talent, für gewisse Fachbereiche besitzen sollten: eine exzellente Selbsterkenntnis und Selbstreflexion, sprich Selbstführungskompetenz. Eine strategische Denkweise, die sie befähigt, intelligenter und besser mit Situationen und sich selbst umgehen zu können.

Diese Selbstführung kann nicht nur von Mitarbeitern erlernt, sondern auch von Führungskräften relativ simpel in die tägliche Führungsarbeit integriert werden. Hinzu kommt, dass die Vertreter der Generation Y nur in solchen Unternehmen oder Teams bleiben werden, die ihnen die Chance für persönliches Wachstum bieten. Und persönliches Wachstum bedeutet vor allem: wachsen an sich selbst und durch sich selbst.

Stichwort Selbstführung

Selbstführung ist die Fähigkeit, das eigene Denken, Fühlen und Handeln so zu steuern und zu verändern, um sich den eigenen Zielen nicht nur anzunähern, sondern sie auch zu erreichen. Dies setzt die Fähigkeit zur Selbstreflexion voraus. Ein Prozess, in dem ein Mensch sich selbst und seine Denkstrukturen beobachtet, analysiert und erforscht.

Ursachen des eigenen Handelns analysieren

Konkret bedeutet das: Nach dem Erleben einer erfolgreichen Situation – zum Beispiel ein gut verlaufendes Projekt – werden die Ursachen und Zusammenhänge des erfolgreichen Handelns systematisch analysiert und in zukünftige Planungen integriert:

- Welchen Anteil hatte ich selbst am Erfolg?
- Wer hat mich dabei unterstützt?
- Welche meiner Fähigkeiten und Stärken haben zum Erfolg beigetragen?
- Wie kann ich diese ausweiten oder verbessern?
- Wo hätte ich hartnäckiger oder intelligenter agieren können?
- Wen hätte ich noch einbeziehen können?

Im Falle eines Misserfolgs:

- Wen hätte ich einbeziehen müssen?
- Welche Hindernisse standen mir im Weg und wie habe ich sie umschifft?
- Wie konnte ich meine Fähigkeiten und Fertigkeiten einsetzen?
- Inwieweit haben andere zum Misserfolg beigetragen, inwieweit ich selbst?

Da Mitarbeiter sehr selten aus eigenem Anstoß in eine strategische Selbstreflexion von erfolgreichen beziehungsweise weniger erfolgreichen Situationen gehen, ist es an der

Führungskraft, diese analytischen Gespräche mit den Mitarbeitern zu führen.

Beispiel für den Umgang mit Erfolgen

Janine F. und Ursula G. haben ihr erstes Projekt für die Geschäftsleitung mit Bravour gemeistert. Von ihrer Führungskraft darauf angesprochen, welche Handlungen und Denkweisen sie ihren Erfolgen zuschreiben, antwortet Janine: „Das war eine Menge Glück.“ Janine schreibt ihren Erfolg also dem externen Faktor „Glück“ zu, nicht aber ihren Stärken. Ursula hingegen antwortet: „Ich war exzellent vorbereitet“. Sie schreibt die Ursache für den Erfolg also sich selbst zu.

Die Wahrscheinlichkeit, dass Ursula auch in Zukunft erfolgreich abschneiden wird, ist weitaus höher als bei Janine, denn Ursula hat sich Gedanken über ihre am richtigen Ort zur richtigen Zeit eingesetzten Fähigkeiten gemacht und wird diese auch in Zukunft geplant einsetzen können (Selbstführung). Janine hingegen hat nichts über sich gelernt und wird in der nächsten Situation nicht wissen, welche ihrer Stärken zum Erfolg führen.

Führungskräfte sind angehalten, gemeinsam mit ihren Mitarbeitern daran zu arbeiten, ihre Stärken und den Einfluss externer Faktoren analytisch zu betrachten. Dazu eignet sich folgende Checkliste zur Reflexion als Ausgangspunkt eines Gesprächs. Ziel ist, dass Mitarbeiter früher oder später selbst mit diesen Reflexionen arbeiten.



Checkliste: Reflexion von Mitarbeiterstärken

- Für welche der Erfolgsursachen würden Sie sich selbst als Initiator sehen?
- Inwieweit hatten Sie Einfluss oder die Kontrolle über die Faktoren, die zum Erfolg führten?
- Welche Ihrer Stärken, Denkweisen oder Strategien hat dazu beigetragen, den Erfolg einzufahren?

- Welche anderen Personen haben zu Ihrem Erfolg beigetragen?
- Gab es Faktoren, die außerhalb Ihrer Kontrolle oder Ihres Einflussbereichs lagen (zum Beispiel Glück, andere Beteiligte, externe Umstände)?
- Hätten Sie auf einen der externen Umstände Einfluss nehmen können beziehungsweise haben Sie Einfluss genommen, und wenn ja, wie?
- Warum, glauben Sie, haben Sie sich dazu entschlossen, (keinen) Einfluss auf die externen Faktoren zu nehmen?
- Können Sie Ihre Stärken und Verhaltensweisen auch in anderen Bereichen und Situationen Ihres Lebens nutzen?
- Welche der Stärken und Verhaltensweisen sind situationsbezogen, welche nicht?
- Was würden Sie verändern, sollten Sie wieder vor der gleichen Aufgabe stehen?

Regelmäßig durchgeführt, sind Mitarbeiter anhand dieser Checkliste schnell selbst in der Lage, ihre Erfolge einzuschätzen und sich im Sinne der Selbstführung weiterzuentwickeln. Wichtig dabei ist die Beibehaltung einer objektiven Sichtweise. Egal ob Erfolgs- oder Misserfolgsgespräch: das Schwelgen in negativen Gedanken ist kontraproduktiv. Es geht immer um eine sachliche Analyse, die selbstverständlich auch Gefühle zum Thema haben kann, so etwa Niedergeschlagenheit oder Wut nach einem Misserfolg. Wichtig ist aber, nicht in eine Negativspirale abzurutschen. Es geht darum, die Zukunft zu planen und nicht darum, den Misserfolg noch einmal in all seinen emotionalen Facetten zu durchleben. Auch eine allzu euphorische, positive Stimmung ist diesen analytischen Gesprächen abträglich, denn sie verleitet dazu, Verbesserungspotenzial zu ignorieren.



Beispiel für den Umgang mit Misserfolgen

John L. und Leo M. haben in ihrer Vorstandspräsentation eine miserable Leistung abgeliefert. Johns Antwort lautet: „Da hatten wir wohl alle wegen der miesen Laune vom Chef keinen guten Tag. Und ich muss zugeben, wir waren auch nicht gut vorbereitet. Beim nächsten Mal sind wir optimal vorbereitet, und um die Laune des Chefs kümmern wir uns dann auch“. Leo hingegen stellt fest: „Wir sind dazu einfach nicht in der Lage, das ist eine Nummer zu groß für

uns. Ich konnte das schon an der Uni nicht.“

Die Wahrscheinlichkeit, dass John in der nächsten Präsentation eine gute Leistung abliefern wird, ist hoch. Die, dass Leos Leistung und Laune für die nächsten Monate absinkt, da er unter der Niederlage leidet und sie alleine sich selbst zuschreibt, ebenfalls. Auch hier ist es an der Führungskraft, mit beiden Gespräche zu führen und die Selbstführungskompetenzen zu stärken.

Checkliste: Reflexion von Misserfolgen

- Wo sehen Sie die Ursachen für den negativen Ausgang der Situation?
- Welche Ursachen würden Sie als außerhalb Ihrer Kontrolle angesiedelt sehen (zum Beispiel Pech, Fehler anderer, externe Umstände)?
- In welchem Maß haben die externen Faktoren dazu beigetragen, dass der Misserfolg eintrat?
- In welchem Maß haben Sie selbst dazu beigetragen und wie?
- Welche Entscheidungen und Handlungen haben Sie in Angriff genommen, um den Misserfolg zu verhindern oder die Situation zu handeln?
- Welche dieser Entscheidungen und Handlungen waren besonders effektiv?
- Was hätten Sie tun können beziehungsweise welche Ihrer Stärken hätten Sie einsetzen können, um die Situation zu vermeiden oder besser zu managen?
- Hätten Sie insgesamt gesehen mehr Kontrolle auf alle beteiligten Faktoren ausüben können als Sie es getan haben, und wenn ja, wie?
- Welche Faktoren sind auch in Zukunft für Sie nicht kontrollierbar und warum?
- Gab es einmalige Ereignisse, die in Zukunft wahrscheinlich nicht mehr auftreten?
- Was würden Sie ändern, wenn die Situation in Zukunft wieder aufträte?



Abgleich von Vergangenheit und Gegenwart

Regelmäßig durchgeführt, tragen Selbstführungsstrategien schnell Früchte, was Führungskräfte gemeinsam mit ihren Mitarbeitern am besten in einem Vergangenheit-Gegenwartsabgleich feststellen können:

- Konnte ich das Gelernte aus der Vergangenheit in die Gegenwart umsetzen?
- Wovon profitiere ich heute?
- Welchen Situationen sehe ich mich heute gegenüber?
- Was ist heute positiv?
- Was kann ich erfolgreich leisten?
- Wo sehe ich meine persönlichen Chancen und Herausforderungen der Zukunft?

Selbstführung ist nichts, was ewig überdauert. Sie muss von Führungskräften und ihren Mitarbeitern ständig weiterentwickelt und gestärkt werden. Zwar ist es keine Ressource, die aufgebraucht und verloren gehen kann. Doch es gilt, die Fähigkeit zur Selbstführung in Übung zu halten, insbesondere dann, wenn Hindernisse auf dem Weg (nicht) absehbar sind.



Wollen Sie kompetente Unterstützung auf Ihrem Weg zur Selbstführung und souveränem Leadership? Wir bieten Ihnen unter www.humanfirst.ch von kompletten Lehrgängen bis effektiven Einzelcoachings ein auf Sie passendes, individuelles Menu an.