

SURPRISE YOURSELF!

Leistungen zu steigern ist das Ziel von Führung in Unternehmen. Und darum geht es letztlich auch bei der internen Kommunikation, die nicht nur informiert, vielmehr Führungskräfte und Mitarbeiter aktiviert. Grundlage dafür ist die Eigenmotivation. Um diese zu aktivieren und Erfolgswege einzuschlagen, ist die eigene Führung wichtig.

von DR. MICHAEL GROSS

Wir alle stehen im Berufsleben ständig vor schwierigen Entscheidungen, vor gewollten oder ungewollten Veränderungen. Fachwissen allein hilft hier nicht weiter. Um sie zu meistern, helfen Selbstführungstechniken, Flexibilität und Veränderungsmotivation, auch um andere Mitarbeiter auf dem Weg mitzunehmen. Dann befindet man sich in einer Phase der Überforderung oder leidet unter einem Routinealltag – früher oder später erlebt jeder solche oder andere Herausforderungen. Eigenverantwortung ausbilden und keinen Stillstand zulassen oder Überraschungen anpacken – diese Fähigkeiten können durch Selbstcoaching ausgebildet oder gestärkt werden.

Gute Selbstführer können konsequent Ziele ableiten und engagierter verfolgen, Veränderungen anpacken statt abwarten oder überraschende Hindernisse überwinden, fremde oder eigene Erwartungen übertreffen. Vor allem steigt die innere Zufriedenheit an: Nichts ist erfüllender, als sich selbst überrascht und Unerwartetes geleistet zu haben. Die Überzeugung, immer durch eigenes Handeln Resultate bestimmen zu können, führt dazu, sich von äußeren Umständen nicht mehr abhängig zu machen als unbedingt nötig. Unternehmen profitieren nicht nur fachlich von diesen Gestalter- und Macher-Typen. Ein Umfeld, das nicht nur rein fachliche Entwicklungsperspektiven bietet, steigert die Iden-

tifikation der Führungskräfte und Mitarbeiter. Das Fazit lautet: Aktuelles Fachwissen ist Pflicht. Die Kür ist, unerkannte Fähigkeiten zu aktivieren und versteckte Kräfte zu mobilisieren.

GRUNDLAGEN ZUM SELBSTMANAGEMENT LEGEN

Herausholen, was in uns steckt, und insgesamt auch über den Beruf hinaus glücklich zu sein – beides hängt zusammen und gelingt nur, wenn wir uns einiger grundlegender Aspekte klar werden, die kurz skizziert werden sollen:

Das will ich! Die Motive und Motivation sind zu erkennen. Mir bewusst zu machen, was mich bewegt, ist gar nicht so einfach. Eine Möglichkeit dazu ist, sich die vergangenen positiven Erlebnisse in Erinnerung zu rufen. Was hat mich begeistert, und welches Bedürfnis wurde befriedigt? Damit nicht genug: In einem „Glückstagebuch“ kann jeder Mensch täglich neue Inspiration bekommen durch das Bewusstmachen der vielen kleinen und großen Fortschritte. Alle Ergebnisse können in einem „Motiv-Kompass“ zusammengeführt werden, um die beste eigene Kombination der Motivationsformen von Leistung und Engagement, Einfluss und Macht zu finden.

DAHIN MÖCHTE ICH!

Ziele bestimmen und anpassen

DAS FORDERE ICH!

Erfolgsmaßstäbe und Erwartungen bestimmen

DAS TUE ICH!

Einflüsse beherrschen und Entscheidungen treffen

DAS KANN ICH!

Stärken und Schwächen bewerten

DAS WILL ICH!

Motive und Motivationsstruktur erkennen

SELBSTFÜHRUNG ERFOLGT DURCH:

ROUTINEN ZUR PLANUNG EINSETZEN

DURCH HANDELN LERNEN

ANLÄSSE ZUR PRÜFUNG NUTZEN



ABBILDUNG 1

KOMPETENZ-CHECK: KÖNNEN UND WOLLEN WERDEN EINS

MOTIVE UND ZIELE

WOLLEN SELBSTFÜHRUNGSKOMPETENZ

Stärkung und Entwicklung der eigenen Persönlichkeit, Umgang mit Herausforderungen und Erfahrungen im Alltag, Reflexion der individuellen Perspektiven

WISSEN FACHKOMPETENZEN

Aneignung der geistigen und handwerklichen Fähigkeiten durch Aus- und Weiterbildung, (berufliche) Erfahrungen, Austausch mit Fachleuten

WIRKEN EMOTIONALE UND SOZIALE KOMPETENZEN

Vermittlung der persönlichen Stärken und Fähigkeiten, Verarbeitung von Resonanzen und Wirkungen des eigenen Handelns

EINFLÜSSE UND EREIGNISSE

TALENT

PERFORMANZ

Dahin möchte ich! Mit dem Zielhaus kann eine motivgerechte Zielbestimmung, -verfolgung und -revision erreicht werden. Es geht darum, für sich die große Linie zu finden ebenso wie kurzfristige Anforderungen zu verfolgen und beides zu verbinden. Oft wird auf kurzfristiges Denken geschimpft. Aber ohne tägliche Fortschritte gibt es keinen langfristigen Erfolg. Alle Ziele hängen miteinander zusammen und haben einen Wert an sich. Wenn es in einem Bereich nicht gut läuft, helfen die anderen Ziele, wieder Fahrt aufzunehmen.

Das kann ich! Nur fachliche Kompetenzen reichen als Stärke nicht aus. Die Kombination von Talent, Wissen und Wille kann zum besonderen Charakterzug werden. Mit dem „Kompetenz-Check“ (s.a. Abbildung 1) wird das berufsspezifische Profil identifiziert und verfolgt. Dadurch gelingt es auch, die dringendsten und störendsten Schwächen angehen zu können. So wird die Grundlage zur Steigerung der persönlichen Performanz gelegt. Das bedeutet, Kompetenzen in sichtbare Leistungen umsetzen zu können.

Das fordere ich! Eigene und fremde Erwartungen an eine Folge und ein Ergebnis dienen als Ansporn und Anforderung für Verbesserungen. Mit dem „Erwartungs-Prüfer“ werden Anforderungen gewichtet, als Ansporn und Anforderung für Verbesserungen sowie zur Festlegung messbarer Erfolgskriterien genutzt. Diese Erfolgskriterien formulieren wiederum Rahmenbedingungen für die Erwartungen, damit man sich nicht unter- oder überfordert und sich auch nicht unnötig verrückt macht, was von einem gefordert wird.

Das tue ich! Mit dem „Needs-Meter“ werden die besten Entscheidungen zur Zielverfolgung getroffen, um wirklich genau die Bedürfnisse zu verfolgen. Dabei gilt die Faustregel bei wichtigen Entscheidungen: „Eine Nacht drüber schlafen“ – oder auch zwei. Denn bei ganz spontanen Entschlüssen überwiegen die Emotionen. Und ewiges Nachdenken über längst bekannte Entscheidungsparameter macht die Sache nur komplizierter, da viele unkalkulierbare Variablen gesucht und ins Kalkül genommen werden. Besser ist, sich mit einer Tatsache im Berufsalltag abzufinden: Die eigenen Widerstände und Widersprüche, z.B. wenn Kopf und Herz etwas anderes wollen, sind manchmal nicht final lösbar. Der innere Konflikt löst sich am besten über das Handeln auf, die nach bestem Wissen und Gewissen getroffene Entscheidung verfolgt zu haben.

DIE SELBSTFÜHRUNG IM ALLTAG BEHERRSCHEN

Zum Verfolgen eigener Entscheidungen gehört auch, Zweifel zu überwinden. Nur wer nichts wagt, hat keine Zweifel und macht nichts falsch. Auch äußere Einflüsse sind als Normalität anzuerkennen und Hindernisse als Chance für weitere Verbesserungen zu nutzen. Nicht zuletzt prägen unkalkulierbare Überraschungen und unkontrollierbare Ereignisse den Berufsalltag. Vieles kommt anders. Und was kommt, ist immer schwerer vorherzusehen. Der Wettbewerb bringt eine überraschende Innovation auf den Markt, oder Kundenanforderungen ändern sich plötzlich, sodass die vorhandenen Kompetenzen nicht mehr ausreichen. Nicht zuletzt ziehen Mitarbeiter nicht mit und werfen Planungen über den Haufen, auch in der Führungsarbeit oder internen Kommunikation. Erfolgreich ist, wer lernt, Überraschungen souverän zu meistern und für den eigenen Fort-

schritt zu nutzen. Das Gleiche gilt für Enttäuschungen und Niederlagen. Das Schlagwort dafür ist, die eigene Resilienz zu erhöhen. Das bedeutet: Unsicherheiten selbst regulieren und nach Rückschlägen wieder aufstehen.

In Unternehmen klammern sich jedoch Führungskräfte und Mitarbeiter an das Planbare und Geplante. Planungen abzuarbeiten ist einfach, wenn alles plangemäß läuft. Nur gelingt dies ganz selten – immer kommt etwas nicht Vorhersehbares oder nicht Vorgesehenes dazwischen. In der Realität ist kein Weg zum Ziel eine Gerade, ohne Hindernisse oder Schlaglöcher. Die Nutzung der Umwege macht den Unterschied. Unerwartetes und Überraschungen zu nutzen – hier zeigt sich die wahre Stärke einer Person und Organisation.

ÜBERRASCHUNGEN SCHAFFEN CHANCEN

Wenigen Unternehmen ist klar, welche Chancen in Überraschungen liegen, um besser und stärker zu werden. Überraschungen sind ein idealer Antreiber – und Thema für die Kommunikation! Nichts ist langweiliger, als immer das Gleiche darzustellen! Unerwartetes lehrt, anpassungsfähiger und flexibler zu werden, sich auf die permanenten Veränderungen in und außerhalb von Unternehmen einzustellen. Der wichtigste Grund, warum das Potenzial des Ungewissen ungenutzt brach liegt, ist ein Zuviel an Planungen bis in das letzte Detail. Wer zu viel plant, den überrascht jeder Zufall. Viele Geschäftsplanungen oder auch Kommunikationsmedien geben nur Scheinsicherheit, auf alle künftigen Herausforderungen vorbereitet zu sein. Wichtig ist, die übergreifenden Ziele zu fokussieren, sein Zielhaus einzurichten, wie oben gezeigt. Wer weiß, wo er am Ende landen will, dazu aber eine eher grobe Routenplanung macht, kann auf dem Weg auch überraschende Gegenwinde nutzen oder Hindernissen ausweichen. Angesichts der neuen Umstände kann man dann vielleicht sogar einen besseren Weg finden und einschlagen.

Was zudem häufig fehlt ist, das Unkalkulierbare als Möglichkeit für Verbesserungen einzukalkulieren. Aus dem Ungewissen und den Überraschungen ist mehr zu lernen, als allein auf vergangene Erfahrungen zu bauen. Die schnelle und passende Reaktion auf Veränderungen ist entscheidend, um im Wettbewerb zu bestehen, und motiviert Mitarbeiter und Führungskräfte zusätzlich. Denn nichts ist für die Zukunft aktivierender, als etwas Unerwartetes zu leisten und sich selbst zu übertreffen. Dadurch entstehen „nebenbei“ fantastische Geschichten für die interne Kommunikation, die wesentlich höhere Attraktivität und Wirkkraft zur Aktivierung besitzen.

BEISPIEL: SCHWIERIGKEITEN UND ROUTINEN ALS ANTRIEB

Selbstführer sind keine „Gewohnheitstiere“. Seinen eigenen Weg zu gestalten heißt, nicht nur das zu tun, was man kann und was einem lieb ist. Denn dann bleibt ein Mensch garantiert nur das, was er ist. Gerade Schwierigkeiten und Routinen, die unlieb sind, jemanden „überfallen“ oder „übermannen“, sind eine gute Gelegenheit für die Weiterentwicklung. Die Alternative, Ausweichstrategien zu folgen, führt ohnehin irgendwann in eine berufliche Sackgasse.

Das eigene Management kann die eigenen Stärken weiterentwickeln, indem man sich den Schwierigkeiten stellt und als ehrlichen Lehrer annimmt. Dazu hilft aber kein „Berufsoptimismus“ mit einer inneren

ABBILDUNG 2

ALLTAGSPROBLEME LÖSEN: SCHWIERIGKEITEN SCHAFFEN PERSPEKTIVEN

- 1 WIRKUNGEN DAS NERVT MICH AM MEISTEN**
Die schlimmsten Aufgaben oder unangenehmsten Wirkungen der Routinen, Benennung der konkreten Auswirkungen der Schwierigkeiten usw.
- 2 URSACHEN DAS SIND DIE GRÜNDE DAFÜR!**
Ist es die Handlung selbst oder eher Ihr fehlender Zugang? Was entspricht nicht Ihren Erwartungen oder Hoffnungen?
- 3 CHANCEN DA KANN ICH ANSETZEN**
In welchen Bereichen kann ich ansetzen, anders handeln? Wo habe ich Freiräume und Spielräume?
- 4 AUFGABEN DAS MACHE ICH ANDERS!**
Was werde ich konkret umsetzen, wie die eigene Person in Routinen stärker einbringen, z.B. die Auflockerung im Kontakt zu Kollegen und Kunden?

Stimme, die sagt: „Alles halb so wild!“ oder „Das wird schon wieder!“ Viel eher ist eine Betrachtung der Wirkungen und Ursachen erheblich, um die Chancen und konkrete Aufgaben ableiten zu können (s.a. Abbildung 2). Erst damit wird das Potenzial eines Problems oder inneren Widerstands zur Steigerung der Performanz nutzbar.

Mit dieser Betrachtung lassen sich auch Fehler nutzbar machen. Zugleich aber auch feststellen, dass es vielleicht nichts zu lernen gibt. Denn viele Alltagsfehler, die keine Auswirkungen auf die berufliche Leistung oder negative Auswirkungen auf das Unternehmen haben, ziehen keine Folgen für die eigene Zukunft nach sich. Auch das bedeutet Selbstcoaching: den Ball „flach halten“ zu können, also sich nicht auf jedes Thema, das jemanden beschäftigen kann, zu stürzen, Gelassenheit zu üben.

Dieser kurze Überblick hat gezeigt: Die eigene Führung fällt nicht vom Himmel und ist auch kein besonderes Naturtalent. Jeder kann sein eigener Coach werden und dabei seine Grenzen kennen. In jedem Fall sollte man nicht vergessen: Nicht weil etwas schwer ist, wagen wir es nicht. Weil wir etwas nicht wagen, wird es schwer. ●



DR. MICHAEL GROSS, Inhaber von Groß & Cie. in Königstein im Taunus, berät Unternehmen im Change Management und Talent Management. Seit 2003 ist er Lehrbeauftragter an der „Frankfurt School of Finance & Management“ im Fachbereich Organisationsentwicklung und Personalführung. Zudem ist er Autor, jüngst erschien das Fachbuch „Selbstcoaching“.