

Selbstführung: Reflexion der eigenen Führungskonzepte als Voraussetzung für die Führung anderer

Wer andere führt oder führen will, braucht ein Bewußtsein darüber, dass er oder sie mit der Übernahme der Führungs-Rollen

- ◆ sich in einem sozialen System=Unternehmen oder Umfeld bewegt, das meist durch hohe Komplexität, Unvorhersehbarkeit, Eigendynamik und Selbstreferenz gekennzeichnet ist und in dem Führung dem Zweck das System am Laufen zu halten und Ergebnisse zu bringen verpflichtet ist (Erwartungen).
- ◆ Möglichkeiten des Einwirkens auf die Umwelt hat – ausgerichtet an den Zielen des Unternehmens sowie an den Bedürfnissen und Erwartungen der MitarbeiterInnen. Hier spielt eine wichtige Rolle, welche Möglichkeiten er oder sie kennt, welche im System toleriert oder gefördert, welche sanktioniert werden und dass beim Einwirken nicht mit linearen Wirkungen nach dem Motto „mache ich A, folgt B“ gerechnet werden kann; vielmehr bewegt sich Kommunikation und Handeln heute mehr und mehr in Richtung wahrnehmen, beobachten, zuhören, Hypothesen bilden, überprüfen, verwerfen, akzeptieren, experimentieren...
- ◆ sich meist in ein bereits definiertes Rollen-Umfeld begibt, das üblicherweise durch festgefügte Positionen, Funktionen, die an Status und (Macht-)Befugnisse gekoppelt sind, definiert ist – in dem er oder sie sich also behaupten und die gestellten Herausforderungen annehmen und bewältigen muß. Das kann enormen Druck erzeugen und setzt Akzeptanz bei den Zu-Führenden und den Vorgesetzten voraus.

Wer sich in unserer komplexen Welt bewegt, ist immer Ursache und Wirkung zugleich (vergleiche das Bsp. von Watzlawick zum Streit in der Ehe: beide Ehepartner tragen zur Eskalation bei, solange sie das Spiel bedienen). Man kann sich nicht nicht verhalten – alles, was wir tun, ist eine Information für die Beobachter. Aufgrund der besonderen Funktion von Führung fungiert sie immer auch als Rollen-Vorbild – ob uns das passt oder nicht.

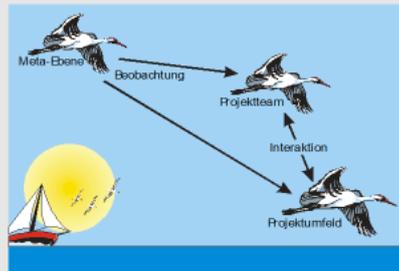
Insofern kommt es nicht nur darauf an, sich möglichst professionell zu verhalten, sondern das eigene Verhalten zu beobachten und daraus Schlüsse zu ziehen: wie wirke ich, wenn ich mich in einer bestimmten Weise verhalte? War das Verhalten hilfreich für mich/ für Andere bei der Verfolgung unserer Ziele? Wird es als angemessen erlebt oder als überzogen? Habe ich etwas positiv oder negativ beeinflusst oder war mein Handeln neutral? Bekomme ich „freiwillig“ Feedback oder muß ich es einfordern? Welche Schlüsse ziehe ich aus dem Feedback und zeigen sich diese in meinem Verhalten?

Verhalten – ob Kommunikation oder tätige Aktion – folgt bei uns Menschen einerseits unseren menscheits-geschichtlich in uns gewachsenen Routinen (man könnte auch sagen „Instinkten“) und andererseits den durch Vorbilder, Theorien, Modelle geprägten bewußten und auch unbewußten, individuellen Verhaltens-Impulsen. Wenn wir nun – wie zur Zeit stark beobachtbar und öffentlich diskutiert – einen Wandel bei der Organisation der Arbeit und damit beim Zusammenwirken der Menschen erfahren (z.B. im Zuge der Digitalisierung oder im Zuge des Vormarsches von Projekten), dann liegt auf der Hand, dass es vielleicht günstig wäre, sich klar zu machen, ob denn die bis jetzt hilfreichen **Modelle, Leitbilder, Werte** usw. auch nützlich für die Gestaltung der Zukunft sein werden. Vielleicht sind sie ja schon jetzt an ihre Grenzen geraten – wir spüren das vielleicht nur, können es noch nicht in Worte fassen.

Um sich dazu mit etwas Zeit Gedanken zu machen, laden wir Sie ein, sich mit den folgenden Fragen in diesem Reflexionsbogen zu beschäftigen. Ziel ist, herauszubekommen, ob und wenn ja, wo sie die Erkenntnis haben, etwas Neues erfahren, etwas anders machen zu müssen, um erfolgreicher – wirkungsvoller – in Ihrer Führungsarbeit sein zu können:

Selbstbeobachtung und -reflektion **GPM**

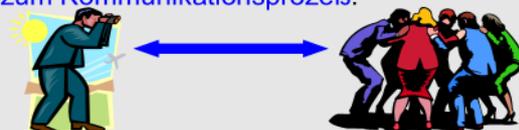
Eine typisch menschliche Fähigkeit ist, sich zu sich selbst in Beziehung setzen zu können; Für Führungskräfte unverzichtbar, weil sie wg. ihrer Vorbild-Rolle zeigen müssen, dass sie selbstkritisch und lernfähig hinsichtlich des wahrgenommenen ungünstigen Verhaltens sind.



QUALIFIZIERUNG

Selbstbeobachtung **GPM**

- In die „Meta-“ (oder Helikopter-)Ebene gehen ermöglicht Mustererkennung (auch der eigenen)
- „Meta-“Kommunikation bedarf einer bestimmten Distanz zu sich selbst bzw. zum Kommunikationsprozeß.



QUALIFIZIERUNG

1. Reflexionsschritt: wie denke ich über andere Menschen, über Zusammenarbeit, über Führen?

Machen Sie sich zunächst bewußt, nach welchen inneren Modellen, Vorbildern, (frühen oder späteren) Anweisungen Sie Ihr Führungsverhalten ausrichten.

1. Wen aus Ihrer früheren oder späteren Jugend erkennen Sie als Führungspersönlichkeit oder Vorbild in Sachen Führung an? Warum?
2. Welches Menschenbild haben Sie? Woher stammt es? Was ist aus Ihrer Sicht typisch oder charakteristisch für uns Menschen? Was davon hat sich bestätigt, was nicht?
3. Wodurch wird Zusammenarbeit zwischen Menschen Ihrer Meinung nach erzeugt oder was bringt Menschen dazu, zusammenzuarbeiten? Was ist wichtig dafür, dass es gut klappt? Welche Rolle spielt dabei Führung?
4. Welche Rolle war Ihnen in bezug auf Führung zgedacht oder wurde Ihnen angeboten? Von wem? Haben Sie dies als Anregung oder Herausforderung empfunden oder eher als Druck oder Zumutung?

5. Welche Personen in Ihrem Leben verfolgten in bezug auf Führung Leitbilder oder Konzepte, die Sie abgelehnt haben oder heute noch ablehnen – warum? Was fanden oder finden Sie falsch, blöd, nicht hilfreich, menschenfeindlich?

2. Reflexionsschritt: wie bewerte ich heute – vor dem Hintergrund meiner vielfältigen Erfahrung – diese Modelle/Konzepte/Bilder usw.?

- ◆ Welche Aussagen/Bilder/Modelle usw. haben sich im Laufe der Jahre bewährt oder bestätigt – welche eher nicht?
- ◆ Inwieweit haben Sie Modelle/ Konzepte/ Bilder verändert – wodurch? Wie ist Ihre Erfahrung mit dem Veränderten?
- ◆ Welche Rollen übernehmen Sie heute in Ihrem Führungsalltag? Welche haben Sie abgelegt, welche neu übernommen oder lernen gerade sie zu übernehmen?
- ◆ Wo erleben Sie heute Leerstellen oder Verunsicherung in bezug auf Ihr Verhalten im Führungsalltag?

3. Reflexionsschritt: Bewertung meines Führungsverhaltens aus anderen Perspektiven – was bewirke ich mit meinem Verhalten?

Eine maßgebliche Fähigkeit von professionellen Führungskräften ist ihre Fähigkeit, sich dem Feedback derjenigen Menschen zu stellen, die sie führen, mit denen sie zusammenarbeiten (also auch ihren Chefs oder Kollegen) und - wenn sie dieses Feedback nicht direkt bekommen können – sich in deren Rolle zu versetzen. Versuchen Sie also für die folgenden Fragen in die Rolle der jeweiligen Zielgruppe zu schlüpfen:

1. wenn Sie an ihre Teammitglieder, Ihre Abteilung, Ihr Gremium denken: was glauben Sie wie diese Personen Ihr Führungsverhalten bewerten? Überlegen Sie sich verschiedene Situationen und unterschiedliche Stimmen und überprüfen Sie, ob sich sowas wie eine Wiederholung von Aussagen herauskristallisiert?

5. Was glauben Sie, was man von Ihrem Führungsverhalten lernen kann?

6. Wie hat in der Vergangenheit das System/die Organisation, in der Sie arbeiten, auf Ihr Führungsverhalten reagiert? Gab es Lob? Gratifikationen? Eckten Sie an? Gab es Tadel oder Kritik? Wie verträglich war oder ist Ihr Führungsverhalten mit der Unternehmenskultur?

7. Wie geht es Ihnen mit Ihrem Führungskonzept/-verhalten?

Schlußfolgerungen aus der Reflexion?

Nun haben Sie sich einige Gedanken zu Ihren Modellen und Vorstellungen über Führung sowie Ihre ganz persönliche Führungs-Erfahrung gemacht: welche Schlußfolgerungen lassen sich ziehen? Möglicherweise kann ja vieles so bleiben, wie es ist, möglicherweise sind Sie aber auch auf Themen gestoßen, zu denen Sie Neues wissen möchten oder zu denen Sie Anregungen bräuchten, wie es auch anders geht.

Insofern schlagen wir vor, dass Sie sich die einzelnen Punkte, bei denen Sie eine Veränderung anstreben, auflisten und sich dazu – ganz ernsthaft – Ziele geben: wo möchte ich in einem halben oder dreiviertel Jahr stehen? Was soll wie konkret anders sein? Und ganz wichtig: wo sehe ich bereits Ansätze in die „richtige Richtung“? und: was motiviert mich, dranzugehen oder dranzubleiben?

Dazu gehört vielleicht, sich nochmal klar zu machen, was Sie beibehalten wollen, weil es guttut, weil es zu Ihnen passt, weil Sie damit Erfolg haben.

Nehmen Sie sich für dieses „persönliche Veränderungsprojekt“ ausreichend Zeit – Sie bekommen über das Coaching/Training/ den Workshop dazu die Unterstützung, die Sie brauchen.

Viel Spaß und Erfolg dabei.