

Selbstreflexion in der Führung

Das eigene Verhalten hinterleuchten

Ein guter Chef beobachtet nicht nur seine Mitarbeiter und ihre Leistung, sondern auch sein eigenes Verhalten immer wieder kritisch. Selbstreflexion ist eine wichtige Eigenschaft guter Führungskräfte. Wie sie gelingen kann und was sie bringt, hat Personalexperte Wolfgang Zechmeister zusammengefasst.



Eigenes Verhalten und Handeln zu reflektieren ist nicht einfach, macht jedoch eine gute Führungskraft aus.

Foto: Niels – stock.adobe.com

Je höher eine Führungskraft in der Unternehmenshierarchie aufsteigt, desto weniger ehrliche Kritik von „außen“ erhält sie. Das eigene Verhalten und Handeln selbst zu reflektieren, ist nicht einfach. Allerdings gehört die kritische Selbstreflexion zu den wichtigsten Eigenschaften einer guten Führungskraft. Dieser Artikel gibt einige Fragen zur Hand, mit denen Chefs das eigene Verhalten hinterleuchten und einen Blick von „oben“ auf sich richten können.

Seien Sie ein Künstler: Er tritt von Zeit zu Zeit ein paar Schritte von seinem Werk zurück und betrachtet es aus einer gewissen Distanz und von einem anderen Blickwinkel aus. Oder Sie versuchen, sich von einem Hügel aus zu betrachten (Metaebene) und sich zu fragen: „Hätte ich in dieser Situation als Mitarbeiter genauso behandelt werden wollen? Wie hätte ich mich wohl dabei gefühlt?“

Eine weitere Technik ist die der „drei Siebe des Sokrates“:

1. Sieb der Wahrheit: Hast du alles, was du mir erzählen willst, geprüft, ob es wahr ist?

2. Sieb der Güte: Ist das, was du mir erzählen willst – wenn es schon nicht als wahr erwiesen ist –, doch wenigstens gut?

3. Sieb der Notwendigkeit: Ist es notwendig, mir zu erzählen, was dich erregt?

Sokrates: „Wenn das, was Du mir erzählen willst, weder erwiesenermaßen wahr, noch gut, noch notwendig ist, so lass es begraben sein und belaste dich und mich nicht damit!“

Begibt man sich auf die Metaebene, erlebt man das eigene Verhalten und Tun mit einem fokussierten Blick und aus Sicht eines externen Beobachters. Versuchen Sie es und beantworten Sie sich Fragen wie folgende:

- „Sind meine Mitarbeiter selbstständig denkende und handelnde Menschen oder bin ich ihnen gegenüber zu bestimmend?“
- „Lasse ich objektiv gesehen die Meinung meiner Mitarbeiter gelten?“
- „Lasse ich es zu, dass meine Mitarbeiter eigene Ideen einbringen oder weiß ich immer alles besser?“

Geübte Führungskräfte können z.B. während eines Gesprächs in die Metaebene

wechseln und ein paar Schritte vorausdenken: „Wie kommt das, was ich dem Mitarbeiter sagen möchte, bei ihm an?“ oder „Wie kann ich es formulieren, dass es der Mitarbeiter überzeugt annimmt?“

Unproduktive Eskalationen vermeiden

Wer sich in die Metaebene begibt, verlässt die „Ich-Sichtweise“ und nimmt die Rolle eines neutralen Beobachters ein. Dabei fragt man sich z.B., was eine Aussage bei dem Anderen bewirkt, ob er das Gesagte verstehen kann, was er wahrscheinlich tun wird, was er sich von mir wünscht, was ich an meinem Verhalten und an meiner Kommunikation verändern muss, damit er mich versteht, wie er sich in der Situation gerade fühlt etc.

So manche unproduktive Eskalation könnte vermieden werden, wenn sich zumindest die Führungskraft im entscheidenden Moment in die Metaebene begeben würde – und noch besser: ihren Mitarbeiter dorthin mitnimmt („Wenn ich unser momentanes Verhalten von außen betrachte, dann würde ich sagen: Das kann nicht zielführend sein!“).

Eine Ursache der Situationseskalation kann auch sein, dass dem Mitarbeiter zu wenig Denk- und Handlungsfreiheit gegeben wurde und jeder Schritt genau vorbestimmt ist. Wer seinen Mitarbeitern Verantwortung übergibt, muss deren Wege und Entscheidungen aushalten können – auch wenn diese anders sind als es die eigenen gewesen wären. Wichtig ist: Hat der Mitarbeiter das Ziel in der Zeit, in der Qualität und in dem Kostenrahmen erreicht, die vereinbart war?

Die Managementberater Mette Norgaard und Douglas Conant haben ein „Ampelsystem“ entwickelt, das hilft, sich in einen Mitarbeiter hineinzufühlen:



Grüne Ampel: An verbalen und nonverbalen Signalen des Mitarbeiters erkennt eine Führungskraft, wie es dem Mitarbeiter in der jeweiligen Situation geht und dass sie das Gespräch in der jetzigen Art und Weise fortführen kann.



Gelbe Ampel: Wechselt der Mitarbeiter in eine gespannte Stellung, ist weniger offen, wird unruhig oder zeigt eine verspannte Mimik, dann ist das für die Führungskraft ein Zeichen, zu hinterfragen, warum der Mitarbeiter diese Anzeichen zeigt.



Rote Ampel: Geht ein Mitarbeiter in die „Kontrahaltung“, erstarrt seine Mimik oder zeigt abweisende Gesten, muss die Führungskraft das Gespräch unterbrechen und den Mitarbeiter zu Wort kommen lassen („Was geht gerade in Ihnen vor?“, „Ich merke, Sie sehen das komplett anders als ich?“ etc.).

Das Ziel der Führungskraft in einer kritischen Phase: Der Mitarbeiter kommt wieder auf „gelb“ oder „grün“. Notfalls kann man den Mitarbeiter auch fragen, was getan werden muss, damit das Gespräch konstruktiv weitergehen kann.

Feedback ist keine Einbahnstraße

Damit ein Mitarbeiter die von ihm verlangte Leistung erbringen kann, sind notwendig: Wollen (Eigenmotivation), Können (Qualifikation/Erfahrung) und Dürfen (Aufgabe der Führungskraft). Gerade am „Dürfen“ hapert es aber oftmals, weil die Führungskraft nicht loslassen kann oder will bzw. keine Verantwortung abgeben möchte. Woran kann das liegen?

- Die Führungskraft gibt dem Mitarbeiter mehr (destruktive) Kritik, als Anerkennung (siehe Artikel in **R+W-Textilservice** 12/2012 und 1/2015).
- Eine Führungskraft kann nicht adäquat delegieren (siehe Artikel in **R+WTextilservice** 6/2012 und 10/2012).
- Die Führungskraft hat nie gelernt, ein strukturiertes Feedback-, Kritik- oder Lobgespräch zu führen.

- Die Führungskraft nimmt kein kritisches Feedback zu ihrem eigenen Handeln an oder kann sich selbst keine Fehler eingestehen.
 - Die Führungskraft geht mit den Mitarbeitern nicht respektvoll und konstruktiv um.
- „Nobody is perfect!“ – aber eine Führungskraft kann und sollte stetig an der Verbesserung ihrer Führungskompetenzen und ihrer Persönlichkeit arbeiten. Wer nach einer Selbstanalyse zu der Erkenntnis kommt, dass er Verbesserungspotenzial hat, sollte sich am besten einen Coach nehmen, der beim Veränderungsprozess unterstützt. Denn nicht nur die Verbesserung der Führungskompetenz ist eine Herausforderung, sondern auch

der Transfer der verbesserten oder neu erlernten Eigenschaften bzw. Techniken in den Alltag muss vorbereitet und begleitet werden. Die Geführten bemerken schnell Veränderungen im Verhalten einer Führungskraft und fragen sich, woher diese kommen und ob diese nicht nur ein „Strohfeuer“ sind. Wer als Führungskraft etwas auf sich hält, investiert in sich selbst und zeigt seinen Mitarbeitern Veränderungsbereitschaft. Dafür wird sie nicht nur Anerkennung ernten, sondern signalisiert damit auch, dass sie offen für einen Wandel ist – und kann das dann auch von ihren Mitarbeitern verlangen. Schließlich ist eine Führungskraft immer auch Vorbild.

Wolfgang Zechmeister

Praxistipp Führungsgrundsätze entwickeln

Die Führungskultur in einem Unternehmen prägt zwar den Führungsstil in gewisser Weise, dennoch weicht dieser auch bei Führungskräften, die langjährig in einem Unternehmen zusammenarbeiten, teils stark voneinander ab.

Auswirkungen unterschiedlicher Führungsstile

Im einen Bereich sind die Mitarbeiter von ihrer Führungskraft begeistert und erbringen freiwillig Höchstleistungen, in einem anderen herrscht „Frust und Demotivation pur“. Das heißt nicht, dass nicht jede Führungskraft versucht, ihr Bestmögliches zu geben. Allerdings fokussiert der eine vorrangig auf die Bedürfnisse seiner Mitarbeiter und der andere vorrangig auf die Erreichung seiner Ziele. Eine gute Führungskraft beherrscht die Kunst, ihre Mitarbeiter glücklich zu machen, indem sie ihnen Verantwortung überträgt und sie damit gleichzeitig „stramm“ und zielorientiert führt.

Frustration beseitigen

Verunsicherte Mitarbeiter sind meist frustriert und unproduktiv. Und sie ziehen die guten sogartig mit nach unten. Denn frustrierte Mitarbeiter sprechen im Unternehmen und außerhalb eher über ihre Frustrationen und ihre schlechte Führungskraft, als die guten über ihre paradiesischen Zustände. Und so kann es sein, dass eine „faule Kartoffel“ die guten ansteckt. Die Erwartung, dass „die da oben“ das doch erkennen und Abhilfe schaffen müssten, wird meist nicht oder nur zeitverzögert erfüllt.

Einheitliche Grundsätze

Führungsverhalten muss trainiert und es müssen für das Unternehmen „Spielregeln und Grundsätze“ erstellt werden. Dass diese in den einzelnen Bereichen unterschiedlich sind, ist klar. Dennoch muss es einen „Führungsleitfaden“ geben, an dem sich alle Führungskräfte zu orientieren haben.

„Leben“ der Grundsätze

Erfolgreiche Führungskräfte verkörpern und leben die Grundsätze und Wertvorstellungen ihres Unternehmens und wenden diese entsprechend konsequent an – bewusst oder unbewusst, geschrieben oder ungeschrieben.

Entwicklung von Führungsgrundsätzen

Am besten erarbeitet man – mithilfe eines erfahrenen Externen – mit allen Führungskräften einen Führungsleitfaden, legt diesen schriftlich nieder, lässt jede Führungskraft unterschreiben und verbessert ihn regelmäßig.