

Mitarbeiter in die Selbstverantwortung führen

Die meisten Unternehmen wollen selbstverantwortliche Mitarbeiter. Das ist nachvollziehbar, denn das ist ökonomisch ein Nutzen und Wettbewerbsvorteil. Kann man von Mitarbeitern mit Wirklichkeitssinn Selbstverantwortung und unternehmerisches Handeln erwarten? Kommt nicht die Mehrzahl der Mitarbeiter in ein Unternehmen, weil sie vor allem Sicherheit und ein regelmässiges Gehalt suchen? Wenn jemand selbstverantwortlich denken und handeln sollte, wäre er dann nicht eher selbständig oder Unternehmer und nicht Angestellter?

Selbstverantwortung ist eine Führungsaufgabe

Was wir zuallererst brauchen, sind selbstverantwortliche Führungskräfte. Solche, die nicht nur die Sonnenseite ihrer Position geniessen, sondern auch die Schattenseiten und die damit verbundene Dilemmas anerkennen und aktiv gestalten:

- Konfrontation mit Schwachleistung und mangelndem Engagement/Identifikation
- Entscheiden von praktisch unentscheidbaren Zielkonflikten und Situationen
- Situatives Ausbalancieren von Geben&Nehmen bzw. Vertrauen&Kontrolle
- Selbstverantwortung für die beauftragte Arbeit einfordern und aufbauen

Selbstverantwortliche Führungskräfte sind also Personen, die selbständig unangenehme Dinge angehen, Entscheidungen aktiv angehen, empathisch und situativ handeln und die den Mut haben, Leistung, Vereinbarungen und Verantwortung einzufordern und vor allem ihr Ego nicht in den Vordergrund stellen müssen.

Wann handeln Mitarbeiter selbstverantwortlich und unternehmerisch?

- Wenn sie Handlungsweisen und Aufgaben aus Möglichkeiten selbst auswählen
- Wenn sie den Rahmen des Üblichen sprengen und in Möglichkeiten denken.
- Wenn sie das vorgegebene, das genormte und regelhafte überschreiten.

Wie Sie als Führungskraft die Selbstverantwortung untergraben:

Autorität ist das Führungsverhalten, das am häufigsten von den Führungskräften gewählt wird, weil Führung oft mit Autorität gleichgesetzt wird und wirkungsvolle Alternativen zum eigenen Führungsverhalten fehlen.

Mit jeder autoritären Handlung, in der die Führungskraft entscheidet, sagt, „wo's langgeht“ oder sogar selbst beginnt handanzulegen, übernimmt sie die Verantwortung für die Folgen und sorgt so dafür, dass sie unersetzbar bleibt. Dadurch verhindert sie Lernen und natürlich auch Selbstverantwortung beim Mitarbeiter.

Rat-Schläger sind Führungskräfte, die „wissen, wie es geht“, die an die Einzig-Richtigkeit ihrer Lösung glauben. Damit kappen sie den kreativen Suchprozess des unmittelbar verantwortlichen Mitarbeiters. Der Preis ist hoch: Ratschläge sind auch Schläge und sie erschlagen die Selbstverantwortung.

Wie Sie eine Kultur der Selbstverantwortung vorleben und aufbauen:

Vertrauen	Ermutigungen	Stärken nutzen
Ehrliches Vertrauen in die Fähigkeiten und Stärken der Mitarbeiter	Klare Sprache, Grenzen und den Rahmen aufzeigen, Erwartungen, Ziele und Rollen müssen klar sein	Klares Wissen um Fähigkeiten und Stärken jedes Einzelnen und diese gezielt einsetzen
Hintergründe erklären, Informationen abgeben, Sinn stiften und geduldig immer wieder den Ball aufnehmen.	Mit intelligenten Fragen den Denkprozess anstossen, die Ressourcen aktivieren und Erfolgserlebnisse ermöglichen.	Den Mitarbeitern die Wahl der Entscheidung nicht abnehmen und sie in die Verantwortung führen
Eigenes Vertrauen in den Lebensstrom: „Es wird schon gut gehen“.	Die Verantwortung dorthin verlagern, wo sie hingehört: bei dem, der die Aufgabe macht. Wertschätzung dafür geben.	Wer ein Problem hat, trägt die Lösung bereits in sich, lassen sie den Mitarbeiter die Lösung finden.
Loslassen, nicht alles selber machen wollen und den Mut haben, das Risiko mit dem Mitarbeiter einzugehen	Treten Sie zurück und geben sie dem Mitarbeiter Raum und Freiheit, seine Fähigkeiten zu entwickeln.	Nicht ständig die Entwicklungsfelder betonen, sondern herausfinden, was der Mitarbeiter wirklich gut kann.

Ich wünsche Ihnen im Prozess zu mehr Selbstverantwortung viel Erfolg.

Ihr Marcel Zünd

www.markettraining.ch

Praxis: Selbstverantwortlich führen

1. In der Verantwortung lassen

- Jeder Mitarbeiter hat grundsätzlich die Verantwortung, für die ihm übertragene Arbeit.
- Lassen Sie ihn das klar wissen, was das bedeutet und was sie von ihm erwarten.
- Tun Sie nichts, was der Mitarbeiter selbst tun könnte.
- Erkennen Sie klar Rückdelegation und nehmen Sie diese auf keinen Fall an.
- Fordern Sie den Mitarbeiter auf, die Abhängigkeit und Unselbständigkeit aufzugeben.

2. Selbständige Suchprozesse anregen

- An welche Alternativen haben Sie bisher gedacht?
- Welche Informationen brauchen Sie, um das Problem zu lösen?
- Was ist Ihr Vorschlag?
- Mit wem könnten Sie noch sprechen?
- Was können Sie sonst noch tun?

3. Kluger Umgang mit Fehlern

- Wer etwas macht, macht Fehler.
- Nur Freiheit macht verantwortlich.
- Fehler nie vertuschen, verleugnen
- Vereinbarung, bei auftretenden Fragen zu kommen.
- Bleiben Sie gelassen und positiv.
- Nicht anklagen sondern Gespräch darüber führen:
- Was ist an dem Fehler positiv?
- Was ist jetzt zu tun?
- Was können wir daraus lernen?
- Wie können wir vorbeugend wirken?

4. Selbstmanagement

- Welche Grundannahmen, welches Denken haben heute Selbstverantwortung erschwert?
- Was habe ich heute wieder getan, um Selbstverantwortung zu verhindern?
- Wo habe ich etwas getan bzw. unterlassen, das Selbstverantwortung gefördert hat?

Ihr Partner für Veränderungen

markettraining
Zürcherstrasse 12
8400 Winterthur
052 262 70 60
zuend@markettraining.ch