

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

AUFLAGE 430 618 / TEL. 044 248 40 41 / STELLEN@TAGES-ANZEIGER.CH / WEITERE KADERSTELLEN: WWW.ALPHA.CH

Die Experten für Ingenieurberufe

ENGINEERING MANAGEMENT SELECTION E.M.S. AG
Rütistrasse 66 · CH-8032 Zürich · www.ems.ch



Abonnenten der Printausgabe
lesen den Tages-Anzeiger gratis
auf dem iPad.

VERBESSERUNGSPROZESSE

Selbst – das Zauberwort zum Jahreswechsel

Viele Schlüsselworte, wie *Selbstkritik*, *Selbstmanagement*, *Selbstbeurteilung*, *Selbsterkenntnis*, *Selbsterfahrung*, *Selbstsicherheit*, *Selbstkompetenz*, *Selbstmotivation*, *Selbstbestimmung*, *Selbstverantwortung*, *Selbstregulierung* verdeutlichen, dass wir nicht immer auf Berater angewiesen sind und viel mehr *selbst* tun können, um uns zu verbessern. Von Marcus Knill (*)



Marcus Knill: «Selbsterkenntnis braucht Selbstmotivation.»

Es gibt bewährte, hilfreiche Werkzeuge, die uns befähigen, uns *selbst* zu managen, im Beruf, in den Beziehungen, in der Kommunikation, im ganzen Leben. Die Fähigkeit, an sich *selbst* zu arbeiten ist lernbar.

Das Wort *Selbst* kommt vom griechischen «autos». Was aber nicht heisst, dass wir die angestrebte *Selbstkritikfähigkeit* oder die wichtige *Selbstbeurteilung* automatisch umzusetzen verstehen. Es ist jedoch erstaunlich, wie gut wir unser Umfeld, die Mitmenschen oder unser Team beim Verbesserungsmanagement – auch ohne Berater – nutzen können. Nachfolgend einige der wichtigsten Erkenntnisse des *Selbstcoachings* – als Antworten auf die Frage: Wie verbessere ich mich *selbstständig*?

1. Eigene Stärken und Schwächen kennen

Wer sich *selbst* kennt, kann sich besser einschätzen und ist auch motiviert, sich *selbst* zu verbessern. Die Konfrontation mit dem eigenen Ich – vor allem dank des «Spiegels» (Tonband, Video, Hofnarr, offene Rückmeldungen) – führt zur *Selbsterfahrung* (Wie wirke ich auf andere? Was stört andere?). Nur so kann ich meine Stärken «stärken» (festigen) und meine Schwächen «schwächen» (reduzieren).

2. Selbstbeurteilung führt zur Selbstmotivation

Wer bereit ist, sich *selbst* zu verbessern, verzichtet auf *Selbstschutzbehauptungen* und Rechtfertigung. Es lohnt sich, bei Mitarbeiter- und Beurteilungsgesprächen oder Analysen immer mit der *Selbstbeurteilung* zu beginnen. In einem privaten Gymnasium habe ich erlebt, wie die Schülerinnen in einem halben Jahr befähigt wurden, ihre eigene Leistung *selbst* treffend zu beurteilen. Erstaunlich war für mich, wie sie innert weniger Monate gelernt hatten, die Balance zu finden zwischen *Selbstüber-* und *-unterschätzung*. Im Alltag mangelt es leider vielfach an der Fähigkeit, sich *selbst* zu beurteilen. Viele Berater und Ausbilder können bestätigen, dass die *Selbstkritikfähigkeit* eine wichtige Voraussetzung ist, um effizienter zu lernen und sich weiter zu entwickeln.

3. Sei Du selbst

Das Ziel, sich *selbst* zu bleiben, ist keine triviale Hohlformel. Obschon die Formel einfach klingt, ist sie im Alltag vor allem in schwierigen Situationen (bei Überraschungen oder Stresssituationen) nicht leicht umzusetzen. Bei Medienauftrit-

ten oder Präsentationen spielen wir uns leider allzu gerne etwas vor. Wer gelernt hat, auch unter Druck er *selbst* zu bleiben, hat etwas vom Wesentlichen bei Überzeugungsprozessen erfasst.

4. Für Probleme, die der Partner, der Untergebene oder der Vorgesetzte verursacht, muss er selbst eine Lösung finden.

Täglich stellen wir im Alltag, in der Ehe, in Schulen oder Betrieben fest, dass bei Problemen von «oben» vorschnell Ratschläge erteilt werden, die leider oft als Schläge empfunden werden, anstatt den Teamkollegen oder den Partner (als Problemverursacher) zu fragen, wie er *selbst* das Problem lösen würde. Wer eine Lösung *selbst*

(Fortsetzung Auftaktseite 2. Bund)

THEMEN

› Lohngrafik	S. 07
Personalvermittlung und -verleih	
› Hochschulen	S. 14
Experten in Sachen Vergütungssysteme	
› Fokus Forschung	S. 14
Moralische Konflikte kosten	
› Aktuelle Bildungsangebote	S. 14

(Fortsetzung Leitartikel)

sucht, wird diese selbst dann besser finden als die aufgezwungene, auch wenn die *selbst* gefundene (vielleicht komplizierte) Lösung mit einem Umweg verbunden sein sollte. Vorgesetzte sehen sich bei Problemen zu oft in der Rolle einer «Geburtshelferkröte». Ist jemand beispielsweise ständig verspätet, sollte er *selbst* herausfinden, wie er künftig pünktlich sein könnte. Nicht der Vorgesetzte muss den Weckdienst organisieren. Eine Lehrerin, die einen Schüler dazu gebracht hatte, *selbst* eine Lösung zu finden, damit er künftig pünktlich erschien, intervenierte nicht, als das Kind eine komplizierte Vorrichtung gebastelt hatte, die ihm Wasser auf den Kopf träufelte. Diese eigene Lösung des Problems – wenngleich nicht ideal – führte zum Erfolg. Der Problemverursacher akzeptierte seinen *selbst*gefundenen Vorschlag, das gewünschte Ziel wurde damit rascher erreicht und der Schüler in seinem *Selbstbewusstsein* gestärkt.

5. Empowerment erhöht die Selbstbestimmung

Mit Empowerment sind nach Wikipedia Strategien und Massnahmen gemeint, die geeignet sind, den Grad an Autonomie und *Selbstbestimmung* im Leben von Menschen oder Gemeinschaften zu erhöhen und die es ermöglichen, Interessen eigenmächtig, *selbstverantwortlich* und *selbstbestimmt* zu vertreten und zu gestalten. Empowerment bezeichnet dabei sowohl den Prozess der «*Selbstbemächtigung*» als auch die professionelle Unterstützung der Menschen, ihr subjektives Gefühl der Macht- und Einflusslosigkeit zu überwinden und ihre Gestaltungsspielräume und Ressourcen wahrzunehmen und zu nutzen. Wörtlich übersetzt bedeutet Empowerment Ermächtigung oder Bevollmächtigung.

Der Begriff Empowerment wird auch für einen erreichten Zustand von *Selbstverantwortung* und *Selbstbestimmung* verwendet; in diesem Sinn wird im Deutschen der Begriff Empowerment gelegentlich auch als *Selbstkompetenz* bezeichnet – ich lerne, meine eigene Strategie zu verfolgen.

Begriffe wie *Selbstverantwortung*, *Selbstregulierung* kennen wir auch beim Resilienztraining (Training, das uns hilft, Niederlagen zu überwinden; Prinzip des «Wiederaufstehmännchens»). Es geht um die Fähigkeit der *Selbstführung* (ich verweise auf den ALPHA-Beitrag vom 21.4.12 von Annette Rath). *Selbstbestimmung* fördert auch das *Selbstbewusstsein* und das Alleinstellungsmerkmal – die USP (Unique Selling Proposition), das Merkmal, das Sie als einzigartig von allen anderen unterscheidet.

6. Selbstcoaching mit richtigen Bildern fördern

Oft sind wir auf uns *selbst* angewiesen. Passende Bilder können uns positiv steuern, die Visualisierung kann unsere Lernprozesse bei Verhaltensverbesserungsprozessen beschleunigen. Bilder können uns ohne fremdes Zutun beeinflussen. Ein Coach, der nach dem Prinzip «Hilfe zur *Selbsthilfe*» arbeitet, ist fähig, dem Coaché Lernbilder zu vermitteln, die ihn befähigen, *selbst* an sich zu arbeiten. Wenn es dem Berater gelingt, Hilfe zur *Selbsthilfe* zu leisten, erreicht er schnellere und nachhaltigere Verbesserung.

Ich habe jahrelang mit Spitzensportlern gearbeitet und dabei festgestellt, dass die Mentaltrainer und Coaches ihren anvertrauten Athleten Lernbilder mitgaben, die geholfen haben, im Wettkampf *selbstständig* die richtige Stimmung abzurufen.

Selbstcoaching heisst eigentlich: Sich (ein-)bilden. Bilder überzeugen mehr als Worte. Nur Worte, die Bilder auslösen, wirken nachhaltig. Diese Erkenntnis wird bei Ar-

gumentations-, Überzeugungs- und vor allem bei Beeinflussungsprozessen (Werbung, Motivation) genutzt.

Wer Kleinkindern beim Spielen zuschaut und wer Gelegenheit hat, Kindern im Vorschulalter Geschichten bildhaft zu erzählen, stellt immer wieder fest, wie rasch sie sich in die vermittelten Phantasiebilder hineinversetzen können. Ich habe im Studium erlebt, wie ein Patient mit Hypnose behandelt und dank suggestiver Bilder in den gewünschten Zustand versetzt wurde.

Bei *Bildungsprozessen* spielen *Lernbilder* eine zentrale Rolle, wenn es darum geht, Abläufe, Einstellungen oder Verhaltensweisen *selbst* zu verbessern. Leider sind sich viele Ausbilder zu wenig bewusst, dass sie den Lernenden das passende Lernbild vermitteln sollten. Ein guter *Ausbildner* ist im Grunde genommen keine Lehrperson, die den Lernenden Bilder *aus* den Köpfen nimmt, sondern die ihnen passende Lernbilder vermittelt (sie *einbildet*), damit die Lernenden die Lernprozesse *selbst* festigen können.

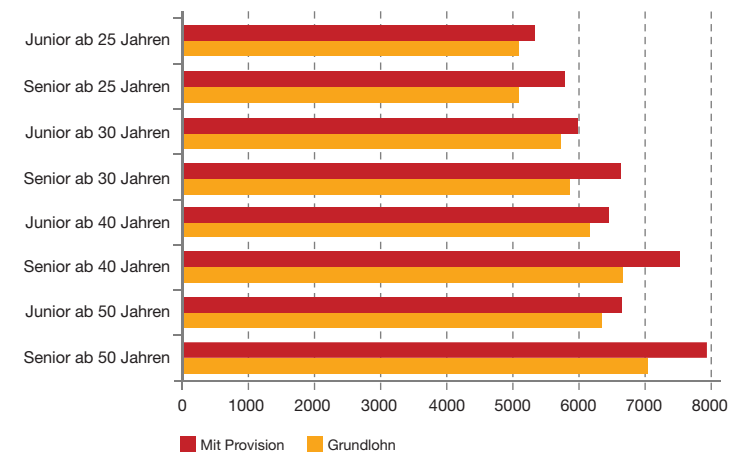
Fazit: Oft ist es nicht fehlendes Wissen, sondern reine Bequemlichkeit, Probleme oder Fragen *selbst*, d. h. aus eigenem Antrieb und durch eigene Mühen zu lösen. «*Selbst* ist der Mann» gilt nach wie vor – und zwar für Frauen und Männer. Entscheiden auch Sie nach dieser Lektüre *selbst*, welche der erwähnten Impulse für Sie sinnvoll sein könnten.

Die Erkenntnis, bei den Mitarbeitern die entsprechende *Selbstmotivation* anzuregen und zu vertiefen, dem Lernenden zur *Selbsterkenntnis* zu verhelfen, sollte das Ziel jedes Vorgesetzten sein.

(* Marcus Knill (www.knill.com) ist Experte für Medienrhetorik und analysiert und coacht seit Jahren Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Politik und Bildung. Er ist in der Öffentlichkeit bekannt als Autor der virtuellen Navigationsplattform für Kommunikation und Medien (www.rhetorik.ch).

LOHNGRAFIK

Personalvermittlung und -verleih: Welche Provision ein Personalconsultant erzielen kann



Ein Junior Consultant bringt weniger und ein Senior Consultant mehr als zwei Jahre Berufserfahrung mit. Die Tätigkeit des Consultants bewegt sich in der Personalberatung und Arbeitsvermittlung: Rund 300 000 Menschen arbeiten in der Schweiz temporär. Die Hälfte der Temporärarbeitenden bleibt maximal 14 Monate bei dieser Arbeitsform und drei Viertel sind spätestens nach zwei Jahren nicht mehr über einen Personaldienstleister angestellt. Temporärarbeitende werden hauptsächlich mit Fachaufgaben im handwerklichen, technischen, administrativen oder Dienstleistungsbereich betraut.

Die Löhne entstammen einer Lohnumfrage bei grossen Vermittlerfirmen.



> Quelle: Das Lohnbuch 2012, Kapitelziffer 78.10. Herausgeber Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zürich. Zu beziehen unter www.arbeitsbedingungen.zh.ch oder beim Orell Füssli Verlag.