WIR WIRTSCHAFT REGIONAL

DAS WIRTSCHAFTSMAGAZIN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE IN DER REGION

02 | 2016 | EUR 8,50 | 44861

Leadership development:

SELBSTWIRKSAMKEIT STEIGERN!

ENTSORGUNG | ENERGIE

GEWERBEBAU | GEWERBEGEBIETE

TAGUNEGN | EVENTS | MESSEN

Messespezial

my® OWL job 2016

©ADOBE STOCK / lassedesignen

WIE STEIGERE ICH MEINE SELBSTWIRKSAMKEIT?

DER AUTOR BURKHARD BENSMANN

JAHRGANG 1959, DR. PHIL., SELBSTSTÄNDIGER ORGANISATIONSBERATER UND COACH FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE UND AUTOR, HONORARPROFESSOR AN DER HOCHSCHULE OSNABRÜCK. BENSMANN SETZT IN DER BEGLEITUNG VON ORGANISATIONEN UND FÜHRUNGSKRÄFTEN AUF VERTRAUEN, WIRKSAMKEIT UND NACHHALTIGKEIT. ZUSÄTZLICH ZU SEINER BERATUNGSFIRMA HAT DR. BENSMANN IM OKTOBER 2013 DIE LD 21 ACADEMY GMBH GEGRÜNDET, MIT DER ER SICH AUF DAS THEMA SELBSTFÜHRUNG FOKUSSIERT. WWW.LD21.DE

Einleitung

Sie kennen das: Wir engagieren uns in unserem Führungsalltag, haben eigentlich eine gute Arbeitsmethodik, setzen Prioritäten, folgen den Zielen. Aber am Ende der Arbeitswoche stellen wir fest, dass wir unsere wichtigen Aufgaben zugunsten von Feuerwehraufgaben oder für unerwartete Dinge vernachlässigt haben. Leider wiederholen sich diese Phänomene und wenn wir am Jahresende zurückschauen und eine persönliche Bilanz ziehen, dann erkennen wir uns als Unternommene. Dabei sollten wir doch wie ein Unternehmer handeln. Wieso ist unsere Wirksamkeit derart eingeschränkt? Und: Wie und wo können wir ansetzen, um die Ergebnisse unserer Führungsarbeit zu steigern?

In der Septemberausgabe dieses Magazins hatte ich über „Selbstsabotage und was wir dagegen tun können“ geschrieben und Ihnen dort fünf Wirkungsfaktoren vorgestellt. (kostenloser Download unter http://www.wirtschaft-regional.net/wir-print-ausgabe-september-2015/) Mit diesem Artikel will ich Ihnen weitere Hinweise geben, wie Sie Ihre Wirksamkeit steigern können. Dazu stelle ich Ihnen unter anderem ein für die Praxis taugliches Modell, den VARES-Stern, vor.

©ADOBE STOCK / lassedesignen

©ADOBE STOCK / lassedesignen

Was ist Wirksamkeit?

Wenden wir uns doch zunächst dem Begriff selbst zu. Von einem wirksamen Produkt, zum Beispiel einer Arznei, spricht man, wenn diese einen nützlichen Effekt bietet. Die DIN ISO 9000/2005 definiert Wirksamkeit als Ausmaß, in dem geplante Tätigkeiten verwirklicht und geplante Ergebnisse erreicht werden. Definitionen, die Sie sicher kennen, lauten: Das richtige Ergebnis mit möglichst geringem Aufwand erzielen oder die richtigen Dinge richtig tun.

Wie messen wir eigentlich Wirksamkeit? Grundsätzlich werden wir in vielen Fällen prüfen, ob ein gestecktes Ziel erreicht wurde, und daran auch den Grad des Erfolgs messen. Retrospektiv werden viele dazu den tatsächlichen Aufwand ermitteln und diesen ins Verhältnis zum Ergebnis setzen. Wirksamkeit kann im technischen Kontext auch die richtige und fehlerfreie Funktion bedeuten. In Kundenworkshops zum Thema Wirksamkeit haben wir weitere Begriffserklärungen erörtert. Zum Beispiel haben wir die Begriffe des gestifteten Nutzens oder des Mehrwerts mit Wirksamkeit verknüpft. Im Kontext von Marketing setzten wir als Maßstab, ob eine nachhaltige Kundenbeziehung erreicht wurde.

… und wie beeinflussen wir sie?

Wie können wir nun Einfluss auf Wirksamkeit nehmen? In dem erwähnten Kundenworkshop sammelten wir unter anderem folgende Punkte, die aufeinander aufbauen können:

- Ich beeinflusse Wirksamkeit durch persönliches Lernen.
- Ich arbeite mit Versuch, gegebenenfalls Irrtum und den daraus gezogenen Konsequenzen.
- Ich setze mir spezifische Ziele und messe deren Erreichung. In der Konsequenz nehme ich die Ergebnisse der Messung, um meine Prozesse zu optimieren.
- Ich erkenne Störfaktoren und baue sie ab.
- Ich fokussiere mich auf Wertschöpfung.

Wirksamkeit, so die Vorschläge einiger meiner Workshopteilnehmer, lasse sich durch geeignete Methoden beeinflussen, hierbei stand das Qualitätsmanagement mit den Ansätzen Kaizen und KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess), aber auch allgemein mit der Vermeidung von Verschwendung im Vordergrund. Als Berater und Moderator von Strategieklausuren fällt mir auf, dass es immer auch um gemeinsames Lernen geht: Wir prüfen, was funktioniert hat, warum das so war und stellen uns konkret die Frage, ob wir das gegebenenfalls auch standardisieren und wiederholen können. Im bes-

ten Fall lernen wir, indem wir nicht in Ursache-Wirkungs-Beziehungen denken, sondern versuchen, das ganze System zu verstehen und klug zu beeinflussen. Wirksamkeit steigern wir insbesondere dann, wenn wir wissen, wo genau der Engpass ist. Oder, in einem anderen Bild, wo genau wir welchen Hebel ansetzen müssen.

Erfahrene Führungskräfte betonen immer wieder, dass wir im Unternehmen eine Kultur schaffen müssten, die Qualität, angemessene Wirkung, adäquaten Ressourceneinsatz und die Fokussierung auf Stärken überhaupt erst ermöglicht.

Nicht nur für die Wirksamkeit von Produktionsprozessen, sondern auch für unsere persönlichen Prozesse als Führungskraft gilt: zuerst Effektivität anstreben, dann Effizienz. Wo sind die Hauptaufgaben, für die Sie eigentlich bezahlt werden? Welche Dinge haben Hebelwirkung und benötigen daher Ihren Fokus? Was genau hat Priorität? Und erst dann zu überlegen, wie Sie diese Dinge richtig tun können, also effizient. Zu oft erlebe ich Führungskräfte, die immer in Aktion und immer beschäftigt sind. Die sich aber leider sehr intensiv mit den falschen Dingen „richtig" beschäftigen. Damit haben wir aber noch keine Wirksamkeit, oftmals erzielen wir das Gegenteil.

Widmen wir uns im Folgenden zwei psychologischen Ansätzen, die hinsichtlich unserer Selbstwirksamkeit eine wesentliche Rolle spielen.

Wir bekommen, was wir erwarten

Für die Frage, wie wir unsere Selbstwirksamkeit steigern können, ist zunächst wichtig, dass wir grundsätzlich an unsere Fähigkeit, die anstehende Aufgabe zu lösen, glauben. Dies wird in dem Konzept der „Selbstwirksamkeitserwartung" (Albert Bandura) beschrieben. In kurzer Form geht es um die Erkenntnis, dass wir eben dann besonders erfolgreich handeln können, wenn wir durch unsere inneren Überzeugungen gestärkt sind und uns in diesem konstruktiven und zuversichtlichen Denkrahmen an die Aufgabe machen. Wir erwarten dann, dass wir wirksam sein werden und die von uns gewählten Handlungen umsetzen können.

Das Konzept zeigt deutlich auf, warum es so wichtig ist, dass wir uns mit unseren Denkmustern und unseren inneren Überzeugungen oder auch Mind-Sets aktiv auseinandersetzen. Unsere inneren Glaubenssätze haben entscheidende Macht über das, was wir tatsächlich dann tun. Wenn wir uns innerlich anleiten, an das Erreichen unserer Ziele zu glauben, dann erzeugen wir Zuversicht und erhöhen nachweislich die Wahrscheinlichkeit, erfolgreich zu sein. Leider gilt diese Beobachtung auch im negativen Fall: wenn wir nicht an unsere Selbstwirksamkeit glauben, dann untergraben wir uns innerlich und reduzieren – ebenfalls nachweislich – unsere Chancen. Was tun? Sicher greifen unsere Methoden der Selbstführung und können helfen, uns auf Kurs zu bringen und – - auch in stürmischer See – auf Kurs zu bleiben. Wie bereits in anderen WIR-Artikeln ausführlich geschildert, zählen dazu eine klare eigene Sinnsetzung und Mission, ebenso attraktive persönliche Zielbilder und natürlich für die eigene Person geeignete Methoden und Instrumente der Selbstorganisation. Für diejenigen Führungskräfte, die bereits den Boden unter den Füßen verloren haben, bietet sich auch ein intensives Coaching an.

©ADOBE STOCK / lassedesignen

Willenskraft – ein Reservoir

Ein zweites psychologisches Konzept ist die abnehmende Willenskraft. Der amerikanische Forscher Roy Baumeister (und andere) hat festgestellt, dass wir ein Reservoir an Willenskraft besitzen, das limitiert ist. Wenn wir Entscheidungen in unserem Führungsalltag treffen, dann verbrauchen wir diese Willensenergie - das Reservoir leert sich. Im Kontext mit Selbstsabotage und Selbstwirksamkeit kann uns das Konzept der abnehmenden Willenskraft einige wichtige Erkenntnisse liefern.

Zunächst sollten wir uns bewusst sein, dass JEDE Entscheidung sich aus diesem Reservoir bedient. Das hat weit reichende Konsequenzen. Wenn ich mich am besten gleich frühmorgens mit Entscheidungen beschäftige (Was ziehe ich an? Was esse ich? Wie fahre ich zur Arbeit? Welche E-Mails erfordern welche Reaktion? und so fort), dann zapfe ich das Reservoir bereits an. Dies gilt, so die Forscher, eben nicht nur für schwerwiegende Entscheidungen, sondern auch für triviale.

Das liefert uns im Kontext unserer Fragestellung mindestens zwei wesentliche praktische Erkenntnisse:

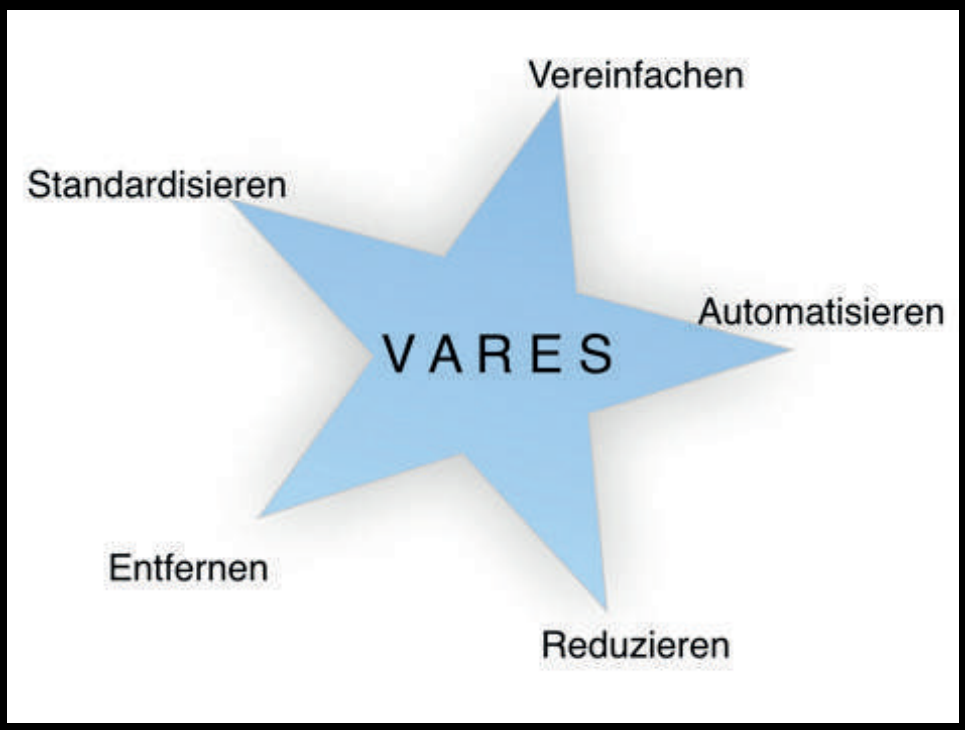
- Wir müssen unsere abnehmende Willenskraft im Führungsalltag möglichst auf die Dinge fokussieren, die wesentlich sind. Andere Entscheidungen sollten wir delegieren, automatisieren oder vermeiden (siehe unten das VARES-Modell).
- Das Reservoir an Willenskraft muss wieder aufgefüllt werden. Das bedeutet konkret ausreichend Schlaf, gute Ernährung, Techniken der Entspannung und Kräftigung, Sauerstoff.

Die Forscher weisen unter anderem auch darauf hin, dass wir insbesondere dann, wenn unser „Füllstand“ an Willenskraft (der mit dem Level an Glukose in Zusammenhang gebracht wird) besonders niedrig ist, sehr dünnhäutig reagieren und zu Fehlentscheidungen neigen, da unsere Urteilskraft getrübt sei.

Für Ihren Führungsalltag, liebe Leserinnen und Leser, bedeutet dies, die eigene Achtsamkeit zu entwickeln, sich genau zu beobachten und eben auch mit dem zu versorgen, was Ihr Reservoir wieder auffüllt.

Wirksamkeit steigern mit VARES

Zur Steigerung Ihrer persönlichen Wirksamkeit will ich Ihnen noch ein einfaches Modell an die Hand geben, mit dem Sie überprüfen können, an welcher Stelle Sie aus eigener Kraft ansetzen können. Ich stelle Ihnen in Kurzfassung das VARES-Konzept vor, welches ich auch in Workshops mit Kunden einsetze. Die Buchstaben V-A-R-E-S stehen für fünf Ansätze, um den Hebel anzusetzen – VARES ist also ein Akronym.



V steht für Vereinfachen. Was können Sie vereinfachen bei Ihren Prozessen oder auch bei Ihren Strukturen? Gibt es Prozesse, die umständlich sind? Gibt es Rückkopplungen, die unnötig sind?

A wie Automatisieren. Was können wir automatisieren? Ich habe zur eigenen Prozessoptimierung mit einem Ingenieur zusammengearbeitet. Er hat permanent nach Prozessen oder Abläufen gesucht, die automatisiert ablaufen könnten, statt womöglich noch per Hand gefahren zu werden. Welche persönlichen Tätigkeiten können Sie automatisieren – bei sich selbst und in Ihrem Team? Welche Texterstellungen (auch E-Mails) könnten Sie durch Templates, also vorformulierte Texte, ersetzen?

R wie Reduzieren. Was können Sie reduzieren? Wo müssen Sie eine Müllabfuhr in eigener Sache durchführen? Wo genügen einfache Prozesse, wo können Sie Blindleistungen oder auch unnötige Kontrollschleifen einfach runterfahren? Denken Sie auch an Ihre sozialen Aktivitäten und Netzwerke: Nicht jede Mitgliedschaft ist sinnvoll. Was ist wirklich wichtig?

E wie Entfernen. Hier ist drastisch gefragt, wovon müssen, wollen Sie sich, sollen Sie sich trennen? Was sind lieb gewonnene Dinge, die Ihnen gegebenenfalls mittlerweile im Weg stehen. Meine Erfahrung ist die: ein klares Aufräumen, ein klares Sichverabschieden, ein klares Trennen insbesondere von materiellen Dingen kann sehr viel Energie freisetzen.

Und schließlich S wie Standardisieren. Das ist nicht immer klar von „Automatisieren“ zu trennen. Wo erfinden Sie das Rad immer neu? Wo reicht ein Standard? Wie können Sie Checklisten einsetzen, um Ihr Hirn von den trivialen Dingen zu befreien und für die Hauptaufgaben einzusetzen? Wo sind Sie gegebenenfalls auch in Ihren eigenen Gewohnheiten gefangen? Mein Tipp an dieser Stelle: Schauen Sie, wo der Standard liegen kann – wie ist eine Aufgabe gut genug erledigt? Wo ist zu viel Perfektion hinderlich

©ADOBE STOCK / lassedesignen

und führt vielleicht sogar zur Verschieberitis. Setzen Sie sich und setzen Sie Ihren Prozessen Standards.

Nutzen Sie dieses einfache Modell, um Ihre Wirksamkeit zu steigern. In einem Workshop mit der gesamten Führungsriege eines mittelständischen Unternehmens konnte ich feststellen, dass wir mit VARES nicht nur die persönliche Wirksamkeit überprüfen und verbessern konnten. Wir haben darüber hinaus auch zentrale Ansätze gefunden, damit das Führungsteam wirksamer miteinander arbeiten konnte.

Zur Abrundung: wesentliche Punkte für Selbstwirksamkeit

Wirksamkeit heißt, die angestrebten Ergebnisse mit möglichst optimalem Mitteleinsatz zu erreichen. Wir müssen uns zunächst auf die richtigen Dinge konzentrieren, und das bedeutet, immer wieder zu klären, welche Ziele wir verfolgen und ob diese uns tatsächlich auch entsprechen. Voraussetzung für Wirksamkeit ist eine gelingende Selbstführung. Wir erkennen uns selbst. Wir übernehmen die volle Verantwortung für alle unsere Stärken, Schwächen, Talente, und wir steuern uns dann mit den für uns angemessenen Methoden und Instrumenten. Wir steigern unsere Wirksamkeit, indem wir unsere Denkmuster immer wieder auf den Prüfstand stellen und analysieren, ob unsere Gedanken auch konstruktiv sind und ob wir unternehmerisch an unsere Ziele, aber auch an unsere Widerstände herangehen. Wir üben, den Fokus richtig zu setzen und zu halten. Dabei vermeiden wir Verschwendung und nutzen die richtigen Prozesse, Strukturen, Methoden, Instrumente, die uns genau dabei unterstützen, die persönlichen und unternehmerischen Ziele zu erreichen. Lernen, das soll hier auch betont werden, begreifen wir nicht nur als Prozess der Weiterentwicklung oder auch der Wissensaneignung, sondern wir sehen ihn als notwendige, innere Haltung zur Entfaltung unseres Potenzials.

Ziehen Sie Konsequenzen

Wie schon im Artikel über Selbstsabotage in diesem Magazin, so komme ich auch hier zu der Erkenntnis, dass nur die Tat zählt. Übernehmen Sie die volle Verantwortung für Ihre persönliche Wirksamkeit. Analysieren Sie, wo Sie sich selbst in Ihrer Wirksamkeit behindern, und setzen Sie sich als Konsequenz ein oder zwei Ziele hinsichtlich Ihrer Effektivität und Effizienz. Das VARES-Modell kann dabei helfen, aber es gibt auch zahlreiche weitere Instrumente.

Schreiben Sie es auf, was Sie konkret vorhaben, und benennen Sie insbesondere, welche konkreten Schritte Sie in den nächsten zwei oder drei Wochen gehen werden, um Ihre Wirksamkeit zu steigern.

Dieser Artikel basiert auf der Podcastepisode SF18 „Selbstwirksamkeit steigern“. Wenn Sie sich die wesentlichen Inhalte noch einmal anhören wollen, finden Sie den Podcast kostenfrei hier:

http://ld21.de/sf18-selbstwirksamkeit-steigern/.