

Lust auf Effektivität

Nur wer ein erstrebenswertes Ziel vor Augen hat, tut alles dafür, es zu erreichen.

In diesem Kapitel lesen Sie,

- welche Rolle unsere Persönlichkeit und unsere Werte bei der Zielerreichung spielen,
- warum eine ausgewogene Work-Life-Balance wichtig für unsere Effektivität ist,
- wie ein Ziel beschaffen sein muss, damit wir es erreichen wollen und können.

Für jeden die passende Strategie

Effektivität ist keine Eigenschaft, die man einfach einfordern kann. Sie setzt voraus, dass Menschen und Ziele zusammenpassen. Was dem einen leicht fällt, kann für den anderen eine Plackerei sein. Es gibt – obwohl dies eine weitverbreitete Ansicht ist – kein Patentrezept, keine universelle Formel für effektives Handeln, wohl aber sinnvolle und notwendige Schritte, die Sie in Richtung Effektivität gehen können. Diese stellen wir Ihnen in den folgenden Kapiteln vor.

Starten wir mit dem Wichtigsten: mit Ihnen! Mit Ihren Werten, Stärken und kulturellen Hintergründen.

Langfristig werden Sie nur dann effektiv sein, wenn Sie eine Strategie entwickeln, die genau zu Ihnen passt.

Beispiel



Manche Menschen lieben den Umgang mit Zahlen und das Arbeiten z.B. mit Tabellenkalkulationen. Es entspricht ihrer Persönlichkeit und sie sind deshalb sehr effektiv bei dieser Arbeit.

Andere mögen diese Arbeit nicht, weil sie nicht ihrer Persönlichkeit entspricht. Sie können dann nur mit hohem Aufwand in diesem Arbeitsbereich effektiv sein.

Es gilt also zunächst, Ihre individuellen Rahmenbedingungen zu erkennen und basierend darauf eine Strategie zu entwickeln.

Welche Rolle die Persönlichkeit spielt

Eckart von Hirschhausen erzählt in seinem Buch „Glück kommt selten allein“ (Reinbek, 2011, S. 355) die folgende Geschichte, die – hier verkürzt – als Einstimmung auf dieses Kapitel dienen kann:

Bei einem Besuch im Zoo sah ich auf einem Felsen einen Pinguin stehen und dachte: Der arme Pinguin! Zu kleine Flügel, untersetzte Statur, und irgendwie hat sein Schöpfer bei ihm auch noch die Knie vergessen. Fehlkonstruktion – ganz klar. Da sprang der Pinguin ins Wasser und schwamm. Und ich dachte nur noch: Wow!

Pinguine sind hervorragende Schwimmer, schnell und wendig. Sie könnten mit einer Energie, die zwei Litern Benzin entspricht, 2.000 Kilometer weit schwimmen. Das ist besser als alles, was Menschen jemals gebaut haben. Und ich hatte eben noch gedacht: Fehlkonstruktion! Wenn Sie als Pinguin geboren worden wären, machten auch sieben Jahre Selbstmanagement aus Ihnen keine Gazelle.

Fragen Sie daher lieber: Was kann ich? Was will ich? Und was sind meine Stärken? Stärken zu stärken ist viel sinnvoller, als an den Schwächen herumzudoktern. Wenn ich ein Pinguin bin und mich in der Wüste aufhalte, dann liegt es nicht an mir, wenn es nicht flutscht. Ich muss zum Wasser und hineinspringen. Und dann weiß ich, wie sich das anfühlt, in meinem Element zu sein.

Es gibt zwar immer wieder Beispiele von Menschen, die trotz ungünstiger Ausgangslagen beeindruckende Ziele erreicht haben. Das sind jedoch Ausnahmen, grundsätzlich gilt: Sie können Ziele umso besser und leichter erreichen, je besser sie zu Ihnen und Ihrem Umfeld passen.

Wenn Sie sich dagegen Ziele setzen, die im Widerspruch stehen zu Ihren Ausgangsbedingungen, werden Sie sie nicht oder nur mit sehr hohem Energieeinsatz erreichen.

Kann ich mir also jedes Ziel setzen? Ja. Kann ich jedes Ziel erreichen? Nein.

Was für den Pinguin seine exzellenten Schwimmfähigkeiten sind, sind für Sie vielleicht Ihre Kreativität oder Ihre Fähigkeit, gut mit Menschen kommunizieren zu können. Doch wie finden Sie heraus, was Ihnen wirklich entspricht, was zu Ihnen passt?

Menschen unterscheiden sich auf allen möglichen Ebenen – mit großen Auswirkungen auf ihre Effektivität. Dazu ein Beispiel:

Beispiel



Otto Maier geht vorwiegend kognitiv-analytisch mit den Fragestellungen des Lebens um. Für ihn ist es wichtig, Aufgaben zu analysieren und strukturiert umzusetzen. In seiner Tätigkeit als Finanzbuchhalter kann er diese Stärken perfekt einsetzen.

Lisa Schmitt dagegen geht eher kreativ-intuitiv vor. Sie liebt es, die zentralen Aspekte einer Fragestellung zu „erspüren“, Ideen und Assoziationen zu entwickeln und daraus Produkte zu entwerfen. Deshalb ist sie erfolgreich in ihrem Job als Grafikerin einer Werbeagentur.

Und so lassen sich viele weitere Unterscheidungen treffen: Der eine motiviert sich von innen heraus, der andere vor allem durch Impulse von außen. Der eine strebt vor allem nach Selbstverwirklichung, der andere nach Sicherheit und Zugehörigkeit. Diese Liste ließe sich beliebig fortführen.

Die wichtigsten eigenen Vorlieben und Stärken zu kennen, ist Voraussetzung dafür, seine Ziele zu formulieren, den für sich passenden Weg zu finden. Kurz: effektiv zu handeln. Wir wollen Ihnen auf den folgenden Seiten einige Werkzeuge anbieten, die Ihnen helfen, sich selbst besser zu verstehen und Ihren ganz eigenen Weg zu entwickeln.

Die Pinguin-Analyse

Wenn Sie effektiv Ihre Ziele verfolgen wollen, ist es sinnvoll zu wissen, wo Ihre Stärken liegen. Wo sind Sie so in Ihrem Element wie der Pinguin aus der oben erzählten Geschichte? Die Pinguin-Analyse ist ein gutes Werkzeug, um sich Ihrer Stärken und Schwächen bewusst zu werden. Nehmen Sie sich ein wenig Zeit für diese Selbstreflexion.

Die Pinguin-Analyse

- Welche Aktivitäten machen mir am meisten Spaß?
- Welche meiner Arbeitsaufgaben würde ich auch dann machen, wenn ich nicht dafür bezahlt würde?
- Was fällt mir besonders leicht?
- In welchen Situationen spüre ich meine Kraft und Kompetenz besonders deutlich?
- Bei welchen Tätigkeiten bin ich in meinem Element?
- Welche Aufgaben schiebe ich gerne auf oder würde ich am liebsten loswerden?
- Wann muss ich mich am meisten anstrengen?
- Welche Situationen erzeugen für mich regelmäßig Stress und verfolgen mich lange, z. B. auch im Schlaf?
- Was hindert mich hauptsächlich daran, Freude bei der Arbeit zu empfinden?

Was haben Sie herausgefunden?

- Konnten Sie Tätigkeiten und Situationen identifizieren, in denen Sie Ihre Energien voll zur Geltung bringen können, in denen Sie sich stark, erfüllt und motiviert fühlen? Wie könnten Sie künftig mehr davon leben?
- Konnten Sie Situationen und Arbeitsbereiche identifizieren, die Sie Kraft kosten, die Sie nur mit Mühe und Widerwillen bewältigen? Wie könnten Sie künftig davon einige loswerden oder anders gestalten?

Diese Analyse ist übrigens besonders hilfreich, wenn Sie im Team arbeiten. Gut, dass es Menschen gibt, die so ganz anders sind als Sie! Denn sie sind es, die genau solche Tätigkeiten gerne machen, die für Sie so unangenehm oder unattraktiv sind. Lesen Sie dazu mehr im Kapitel „Effektiv in der Zusammenarbeit“.

Denken Sie an den Pinguin und sorgen Sie dafür, sich möglichst oft in Ihrem Element zu bewegen!

Werte als Motivatoren

Im Folgenden werfen wir einen genaueren Blick auf Ihr Wertesystem. Unsere Werte steuern, welche Verhaltensweisen für uns gut oder richtig sind, was besonders wünschenswert oder wichtig für uns ist.

Beispiele für Werte

Abenteuerlust	Herausforderung	Geborgenheit
Anerkennung	Humor	Spiritualität
Ansehen	Individualität	Stärke
Ehrlichkeit	Familie	Toleranz
Geborgenheit	Kreativität	Vertrauen
Gerechtigkeitsstreben	Selbstbestimmung	Wachstum
Harmonie	Sicherheit	...

Sie werden manche schönen Ziele auch mit der größten Anstrengung nicht erreichen, wenn sie im Widerspruch zu Ihrem Wertesystem stehen.

Werte sind – individuell betrachtet – nie „richtig“ oder „falsch“. Sie existieren einfach und geben Antwort auf die Frage nach dem „Warum“ hinter dem Handeln einer Person. Werte motivieren uns, das zu tun, was wir tun. Stehen Ziele und Handlungen nicht im Einklang mit unseren Werten, kommt es zu inneren Konflikten. Dann werden Ziele – egal ob privat oder beruflich – nur sehr mühsam oder gar nicht erreicht. Deshalb ist es sinnvoll, sich über das eigene Wertesystem klar zu werden.

Beispiel



Franz liebt klare mathematische Strukturen und ist deshalb begeisterter Programmierer – der beste im Team. Als der Abteilungsleiter ausscheidet, wird Franz von den Vorgesetzten als Nachfolger vorgeschlagen. Franz ist stolz über diese Anerkennung seiner Leistungen und nimmt gerne an. Nach einigen Monaten stellt Franz fest, dass er kaum mehr zum Programmieren kommt. Stattdessen verbringt er viel Zeit in Sitzungen, muss mit Kunden verhandeln, Personalgespräche führen, Konflikte bewältigen – alles Dinge, die er nicht mag. Er stellt fest, dass er sich zunehmend zur Arbeit zwingen muss und keine Freude mehr an dem hat, was er tut. Dennoch macht er weiter – und verliert jeden Tag ein Stück an Lebensqualität.

Das Beispiel macht deutlich: Ziele im Einklang mit den eigenen Werten sind wie hochdosierte Energy Drinks. Sie sind Effektivitäts-Booster.

Eine Übung, mit der Sie Ihre individuellen Werte herausfinden können, finden Sie auf der „Arbeitshilfen online“-Seite zu diesem TaschenGuide in der Rubrik „Kommunikation & Soft Skills“ (www.haufe.de/arbeitshilfen; Buchcode TGA-HL12).

Wichtige Lebensbereiche im Gleichgewicht

Kennen Sie die Geschichte der Gans, die goldene Eier legt? Ein armer Bauer entdeckt eines Tages im Nest seiner Lieblingsgans ein glänzendes goldenes Ei. Zunächst glaubt er, es müsse sich um eine Täuschung handeln. Aber dann beschließt er doch, es schätzen zu lassen. Das Ei ist aus reinem Gold! Der Bauer kann sein Glück kaum fassen. Am nächsten Tag wiederholt sich das Ereignis, und er staunt noch mehr. Tag für Tag läuft er nun nach dem Aufwachen sofort zum Nest und findet ein goldenes Ei. Der Bauer wird sagenhaft reich. Doch mit dem wachsenden Reichtum kommt auch Gier und Ungeduld. Er will nun nicht mehr jeden Tag auf ein goldenes Ei warten, sondern alle Eier auf einmal haben. Aber als er die Gans schlachtet und sie aufschneidet, ist sie leer. Keine goldenen Eier und keine Möglichkeit mehr, noch welche zu bekommen.

Sie werden sich fragen: Was hat dieses Märchen mit Ihnen und mit dem Thema des Buches zu tun? In dieser Geschichte steckt ein wichtiger Grundsatz – und zwar der von langfristiger Effektivität. Die meisten Menschen verstehen unter Effektivität: Je mehr Ziele man erreicht, je mehr goldene Eier man produziert, desto effektiver ist man.

Das ist falsch.

Langfristig betrachtet ist Effektivität die Summe aus zwei Faktoren: aus dem, was produziert wird (im Beispiel: die goldenen Eier), und aus der Fähigkeit oder der Kapazität, das zu produzieren, im Beispiel: die Gans (nach Stephen R. Covey, *Die 7 Wege zur Effektivität*, Offenbach, 2014, S. 64).

Wenn unsere Ziele, wie beim Bauern aus der Geschichte, nur auf möglichst viele goldene Eier ausgerichtet sind und wir aber die Gans vernachlässigen, dann wird es bald an dem Faktor fehlen, der die goldenen Eier produziert. Wer schon einmal eine länger andauernde Erschöpfung erlebt hat, weiß, wie es sich anfühlt, wenn die eigene Produktionskapazität erschöpft ist.

Wir sollten also sowohl darauf achten, unsere Ziele zu erreichen, als auch darauf, unsere Basis auf dem Weg dorthin ausreichend zu sichern und zu regenerieren. Letzteres schaffen wir nur, indem wir unser individuelles Gleichgewicht finden und erhalten.

Work-Life-Balance: die vier Säulen der Lebensbühne

Um Ihr individuelles Gleichgewicht zu bestimmen, hilft das Modell der Lebensbühne. Damit symbolisieren Sie Ihr Leben – Ihr Arbeits- wie auch Ihr Privatleben – auf einer Bühne, die von vier Säulen getragen wird.