

Serie

Work-Life-Balance

OpEx yourself

Ist das jetzt einfach oder leicht?

von Hans-Jörg Eyl

Mit der so trivial daher kommenden Frage „Ist das jetzt einfach oder leicht?“ begrüße ich Sie zum dritten und letzten Teil dieser Artikelserie. Lassen Sie uns kurz zurückschauen: Im ersten Teil stellte ich Ihnen das "Operational Excellence Reference Model" von Prof. May vor, von dem ich das Modell "OpEx Yourself-Tempel" abgeleitet habe. Es handelt sich dabei um ein ganzheitliches Modell zur Entwicklung der persönlichen Performance und zur Steigerung der eigenen Zufriedenheit sowie des persönlichen Wohlbefindens. Gleichwohl geht es dabei auch um eine ausgewogene Work-Life-Balance. Im zweiten Artikel dieser Serie lag unser Fokus mehr auf der Frage, wie wir ins Handeln kommen und welche Hilfsmittel wir dabei als Unterstützung hinzuziehen können.

Im dritten und letzten Teil der Artikelserie möchte ich Ihnen erläutern, wie Sie Ihre Selbstwirksamkeit zum Erreichen Ihrer selbst gesteckten Ziele steigern können. Außerdem werde ich den Kreis von Ihnen zu Ihrem Unternehmen schließen und kurz aufzeigen, wie Ihre persönliche Performance, also Arbeitsbereitschaft und Arbeitsleistung mit der Wertschöpfung zusammenhängen.

„Wenn die Selbstwirksamkeit fehlt, neigen die Menschen dazu, sich ineffektiv zu verhalten, obwohl sie wissen, was zu tun ist.“ (Albert Bandura).

Unter Selbstwirksamkeit versteht man die Überzeugung eines Menschen, auch schwierige Situationen und Herausforderungen aus eigener Kraft erfolgreich bewältigen zu können. Diese Selbstwirksamkeitserwartung beinhaltet somit die persönliche Beurteilung der eigenen Kompetenzen. Es geht um die Frage, wie wir allgemein mit Schwierigkeiten und Hindernissen im täglichen Leben zurechtzukommen. Die Einschätzung unserer eigenen Fähigkeiten legt also fest, wie wir uns in einer konkreten Situation fühlen, denken, uns motivieren und auch handeln. Damit beeinflusst unsere eigene Einschätzung die Wahrnehmung und Leistung auf unterschiedlichste Art und Weise. Das ist doch sehr bemerkenswert!

Selbstwirksamkeit wirkt also auf die Überzeugung, ob man fähig ist, etwas Neues zu lernen oder eine bestimmte Tätigkeit auszuführen. Einige Studien zeigen auf, dass Menschen, die an ihre eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten glauben, ausdauernder bei der Bewältigung von Aufgaben

sind. Hier trumpfen bereits einige wichtige Erkenntnisse auf: So zum Beispiel, dass unsere Wirksamkeit und der Erfolg unserer Vorhaben in starkem Maße vom Glauben an die Sache wie auch von der Zuversicht in unsere eigene Fähigkeit abhängig sind. Wir können erkennen, dass in der Auseinandersetzung mit alltäglichen Umwelтанforderungen die individuellen Selbstwirksamkeits- oder Kompetenzerwartungen eine wichtige persönliche Ressource darstellen. Und weiterhin, dass unsere Wirksamkeit in signifikanter Art und Weise davon abhängt, wie wir über uns selbst denken. Dazu ein berühmtes Beispiel:

"Die Schallmauer ist durchbrochen"

Manchmal erscheinen Hindernisse als unüberwindbar. Es ist, als ob es an einem bestimmten Punkt gar nicht mehr weitergehen kann. Ein gutes Beispiel dafür findet man im Leistungssport, wo Sprunghöhen, Entfernungen und Zeitlimits als unüberwindbar gelten können. Lange Zeit galt für Läufer die "Vier-Minuten-Meile" als eine solche Barriere. Es wurde vermutet, dass der menschliche Organismus nicht in der Lage sei, eine Meile in weniger als vier Minuten zu laufen. Da niemand es jemals geschafft hatte, lag es nahe, hier eine körperliche Grenze anzunehmen.

Im Jahr 1954 hat Roger Bannister erstmalig die Schallmauer durchbrochen. Er war eine halbe Sekunde schneller. Die Nachricht von diesem Rekord verbreitete sich in aller Welt, und von dem Augenblick an folgte ein Rekord auf den anderen. Die psychologische Nachricht lautete: Es ist machbar! Für die Leistungsfähigkeit des Körpers sind weniger natürliche Grenzen als

vielmehr psychische Barrieren ausschlaggebend. Jahr für Jahr wurde die Bestzeit unterboten, weil viele Läufer in Anbetracht der Leistungen dieser Sportler ihre eigene Selbstwirksamkeitserwartung erhöht haben. Dies nennen wir "stellvertretende Erfahrung" oder "Modellernen", weil man sich mit anderen vergleicht und aus deren Leistungen den Schluss zieht, dass auch man selbst in der Lage ist, dieselbe Leistung zu erbringen.

Ein Gegenbeispiel verdeutlicht in anderer Hinsicht die psychologische Komponente des Hochleistungssports. Bei der Olympiade in Mexico City 1968 gelang es Robert "Bob" Beamon, den Weltrekord im Weitsprung auf unglaubliche Weise zu brechen, indem er fast 60 cm weiter sprang als der Rekordhalter zuvor. Dies war so sensationell, dass man nach einer externen Erklärung suchte und sie auch fand. Das besondere Höhenklima in Mexico City wurde für diesen Rekord verantwortlich gemacht. Dombrowski aus der DDR hat damals gesagt, er glaube nicht, dass Beamons Rekord jemals übertroffen werden kann. Die falsche Ursachenzuschreibung auf das Klima hat offensichtlich dazu geführt, dass 23 Jahre lang niemand diese "Schallgrenze" überwunden hat. Doch dann kam Powell und schaffte es, und gleich danach kam Pedroso und übertraf Powell. Der Bann war gebrochen (Bandura 1997, S. 396).

Was lernen wir daraus? Wenn eine Leistung nicht den eigenen Fähigkeiten sondern äußeren Umständen zugeschrieben wird, dann stimuliert sie nicht die Selbstwirksamkeitserwartung. Im Umkehrschluss



Die Schallmauer durchbrechen.

können wir somit festhalten, dass die Art und Weise, wie wir Hindernisse und Barrieren interpretieren, von grundlegender Bedeutung dafür sind, ob wir unsere Ziele erreichen oder eben nicht erreichen. Unsere Einschätzung bestimmt unsere Selbstwirksamkeit und unsere Leistungsfähigkeit.

„Halb zog sie ihn, halb sank er hin“ (Der Fischer, J.W.v.Goethe).

Wenn wir in unserem Alltag schwierige Dinge zu bewältigen haben, müssen wir die an uns gestellten Anforderungen gegen unsere Fähigkeiten abwägen. Dabei müssen es nicht unbedingt so dramatische Ereignisse wie die in der Geschichte "Der Fischer" von Johann Wolfgang von Goethe sein, denn auch in den scheinbar banalen Themen des täglichen Lebens liegen oft sehr große Herausforderungen. Manchmal sind es ganz einfache Fragen wie die, ob wir zum Frühstück lieber ein gesundes Müsli nehmen oder doch eher zum Schokoladencroissant greifen. Was sich dahinter verbirgt, sind unsere Selbstwirksamkeitserwartungen und unsere Kompetenzüberzeugungen, die darüber entscheiden, wie die Handlungs- bzw. Bewältigungsreaktion ausfällt.

Diese individuellen Kompetenzüberzeugungen, eine neue oder schwierige Aufgabe auch dann erfolgreich lösen zu können, wenn sich uns Widerstände in den Weg stellen, muss abgegrenzt werden von der Handlungsergebniserwartung. Damit ist die Wahrnehmung von Möglichkeiten zwischen einer Handlung und ihren Konsequenzen gemeint. Das Thema der Selbstwirksamkeitserwartung können wir gut gegen die Handlungsergebniserwartung abgrenzen.

Handlungsergebniserwartungen werden sprachlich meist in Form von "Wenn...dann...-Sätzen" formuliert. Dazu ein Beispiel: „Wenn ich an dem Sprachkurs teilnehme, dann verbessern sich meine Berufschancen“.

Eine Selbstwirksamkeitserwartung formulieren wir hingegen wie folgt: „Ich bin mir sicher, dass ich durch aktive Weiterbildungsmaßnahmen meine Berufschancen verbessere“. Übertragen auf unser Thema der persönlichen Performance und der Work-Life-Balance lässt sich konstatieren, dass es nicht unerheblich ist, wie wir unsere Vorhaben sprachlich beschreiben. Schauen wir uns auch dazu ein Beispiel an:

„Wir haben doch keine Zeit!“ (Stefan Raab, TV Total)

Vor ein paar Tagen sprach mich eine junge männliche Nachwuchsführungskraft in meiner Funktion als Coach und Berater an. Er erzählte mir von seinen aktuellen Problemen, die er in der Leitung seiner Abteilung zu bewältigen hat. Ich hörte mir seine Erzählungen geduldig und aufmerksam an und versuchte, seine Situation bestmöglich zu verstehen. Interessanterweise erinnerte mich vieles von dem, was ich da zu hören bekam, an meine eigene Zeit als Manager und Führungskraft. Seine Schilderungen beschrieben das typische Hamsterrad, in dem sich immer noch zu viele Führungskräfte befinden – knappe Ressourcen, steigende Anforderungen, irgendwie alles gleichzeitig erledigen wollen und allem voran: die Dinge selbst erledigen!

Das mag ja zum jetzigen Zeitpunkt noch harmlos klingen, doch seien wir ehrlich, das ist der Einstieg in die erste Schiefelage der Work-Life-Balance und im schlimmsten Fall in den drohenden Burnout. Steigende Anforderungen, mehr persönlicher Einsatz, weniger Erholung, keine Zeit für die Familie, sinkende persönliche Performance, falsche Prioritätenzuordnung, Fehlentscheidungen, sinkende Leistung, steigender Druck, höhere Anforderungen usw. Die entscheidende Frage, die mir der junge Mann am Ende seiner Erzählungen stellte, war folgende:

„Ich weiß mir keinen Rat mehr, was ich noch versuchen kann. Wenn ich zusätzliches Personal bekommen würde, dann wäre alles bestimmt einfacher. Können Sie mir einen Rat geben?“

Haben Sie den Schlüsselsatz entdeckt? Genau: „Wenn ich Personal bekomme, dann ...“. Kommunikationspsychologisch passiert hier eine ganze Menge! Im Sinne der oben beschriebenen Selbstwirksamkeitserwartung entledigt sich die Führungskraft

gänzlich ihrer Handlungsmöglichkeiten. Und das nicht, weil sie diese Handlungsmöglichkeiten nicht hat, sondern weil sie sich selbst diese Möglichkeiten abspricht.

Wenn... – dann... heißt in diesem Sinne so viel wie: die Verantwortung und Möglichkeiten liegen leider nicht bei mir. „Wenn ich nur mehr Personal hätte, dann hätte ich mehr Zeit und könnte mich noch mehr selbst um alle möglichen Dinge kümmern“, lautete meine Hypothese zur Situation der Führungskraft. Weitere Beispiele: „Wenn ich das Projekt XY gut abgeschlossen habe, dann kümmere ich mich wieder mehr um meine Familie“. Oder: „Wenn ich aus dem Sommerurlaub zurück bin, dann werde ich mehr auf meine Ernährung achten“.

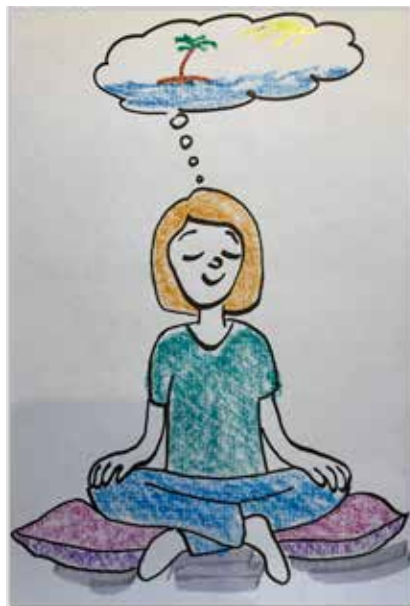
Wie Sie sicherlich merken, liegt all diesen Beispielen ein sehr ähnliches Muster der inneren Kommunikation zugrunde. Und damit werden wir immer mehr zum Opfer davon, wie wir über bestimmte Themen denken und mit uns selbst darüber sprechen.

Achte auf Deine Gedanken...

Ich möchte mein Fazit mit folgenden Versen aus dem Talmud beginnen:

Achte auf Deine Gedanken, denn sie werden Worte. Achte auf Deine Worte, denn sie werden Handlungen. Achte auf Deine Handlungen, denn sie werden Gewohnheiten. Achte auf Deine Gewohnheiten, denn sie werden Dein Charakter. Achte auf Deinen Charakter, denn er wird Dein Schicksal.

Für die Verbesserung unser Work-Life-Balance spielen viele Faktoren eine Rolle. Es ist dabei sehr hilfreich, wenn wir verstanden haben, dass unser Arbeitsleben und unser Privatleben eng miteinander verflochten sind. Gleichzeitig gilt es zu erkennen, dass beide Bereiche von einer bewussten Trennung profitieren. So dient die Zeit mit der Familie als wichtige Ressource, nicht nur um Kraft zu tanken,



Achte auf Deine Gedanken.

sondern auch, um den ständig wachsenden Anforderungen im Arbeitsleben begegnen zu können. Es ist die Balance zwischen Konflikt und Bereicherung, sowohl im Privaten wie auch im Beruflichen. Dabei ist Stress im Beruf nicht per se negativ, sondern er kann positive Kräfte freisetzen, die dann dazu dienen, das Unternehmen auf einem guten Leistungsniveau zu halten. Der Mensch braucht Herausforderungen. Und er braucht das Gefühl, die Herausforderungen bewältigen zu können. Mit anderen Worten: Wir brauchen Selbstwirksamkeit!

Die Krux dabei ist die, dass es zwei gegenläufige Schicksalskreise gibt, die über unser Wohlbefinden mitentscheiden: Der negative Kreis sorgt mit einer schwachen Selbstwirksamkeit dafür, dass wir weniger wirksam sind. Was gleichzeitig unsere Selbstwirksamkeit schwächt und uns fortlaufend Energie und Motivation raubt. Der positive Kreis wirkt mit einer guten Wirksamkeit zurück auf unser Gefühl der Selbstwirksamkeit, die dadurch gestärkt wird. Was dazu führt, dass wir wirksamer sind und somit eine Stärkung der Selbstwirksamkeit erfahren. Dies führt dazu, dass wir energievoll und motiviert sind.

Abschließend bleibt mir festzuhalten, dass es im Prinzip unwichtig ist, an welchem Punkt wir beginnen. Viel wichtiger ist die Frage, in welche Richtung wir den Kreis drehen möchten. Und bevor wir in irgendeiner Weise aktiv werden können, bedarf es einer Entscheidung! Sie denken jetzt vielleicht, das ist doch ganz einfach. Nun ja, wenn Ihrer bewussten Entscheidung die gleichlautende unbewusste Entscheidung zugrunde liegt, dann stimmt Ihr Eindruck. Doch dem ist leider nicht immer so. Ich sage daher gerne: Wenn Sie eine Entscheidung für eine Veränderung, z.B. eine ausgewogenere Work-Life-Balance treffen, dann treffen Sie diese Entscheidung bestenfalls "mit jeder Faser" Ihres Körpers. Damit komme ich zum Schluss meiner Ausführungen und hoffe sehr, ich konnte Ihnen einen interessanten Einblick in das umfangreiche Thema der Work-Life-Balance geben.

Die CETPM-Akademie bietet in diesem Jahr erstmals eine Sommerakademie unter dem Motto "Work-Life-Balance" an. In Zeiten steigenden Wettbewerbs und einer sich rasend schnell wandelnden Arbeitswelt halte ich das für eine äußerst sinnvolle Investition für jedes Unternehmen, die doppelt wirkt: Für Ihre persönliche Performance und damit gleichzeitig für die Wertschöpfungsfähigkeit Ihres Unternehmens. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine gute Work-Life-Balance und bleiben Sie gesund! ■

Quellen- und Literaturhinweise

Bandura, Albert: Self Efficacy: The Exercise of Control, 1997

Bericht der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt, Work-Life-Balance, 2016

Der Autor

Hans-Jörg Eyl
EYL Coaching & Training
hans-joerg.eyl@eyl-coaching.de

