Kompetent Leisten

Leistungskompetenz für Mensch und Unternehmen

I. „Können wir das schaffen?“ fragte Bob. „Können wir das schaffen?“

Bob, der Baumeister ist eine Comic-Filmfigur aus der Zeit, als meine Kinder um die 6 Jahre alt waren. Sie haben die Serie regelmäßig geschaut und sein Spruch, untermalt mit einer eingängigen Melodie, brannte sich in mein Unterbewusstsein: „Können wir das schaffen? – da-da, da-da-da.“

Es dauerte, bis ich erkannte, was Bobs Frage mir sagen wollte.

II. Was ist unser größtes Hobby? Wir sprechen mit uns selbst. Die Themen sind vielfältig und wir sind ausdauernd. Bei anstehenden Herausforderungen erzählen wir uns gern, dass wir das schaffen werden. Wir versuchen, uns Mut zu machen. Manches Selbstgespräch führt aber auch zu der Annahme, dass wir es vielleicht nicht schaffen werden. Wir zweifeln an uns. Sie kennen vermutlich Beides.

Neben den auch tagesformabhängigen Geschichten, die wir uns erzählen, haben wir psychische Neigungen entwickelt und gefestigt. Wir haben uns Einstellungen angewöhnt. Je nach angewöhnter Disposition sind unsere Selbstgespräche positiver oder negativer: Wir sind mehr oder weniger „Ich schaffe das“ - oder „Ich schaffe das nicht –Typen“, was zudem auch noch von der aktuellen Herausforderung abhängt.

Was haben diese unterschiedlichen Einstellungen zur Folge? Welche wünschen wir uns, welche finden wir richtig, welche tut uns gut?

Unser Hausverstand lässt uns vermutlich an die motivierende Wirkung von „Ich schaffe das.“ glauben. Außerdem wurde uns viel darüber erzählt, wie wichtig positives Denken für das Erreichen unserer Ziele ist. Die gegenteilige Einstellung: „Ich schaffe das nicht.“ würden wir vermutlich als pessimistische Schwarzmalerei einordnen.

Nun, beides hilft uns nicht wirklich, wir brauchen etwas anderes:

Wir brauchen keine schönfärbenden oder schwarzmalenden Zukunftsszenarien. Wir brauchen keine vermeintlich selbst -motivierenden oder -demotivierenden Glaubenssätze. Beides hilft uns nicht. Vor allem dann nicht, wenn wir etwas nicht nur schaffen wollen, sondern gleichzeitig auch noch besser werden wollen, bei dem, was wir vorhaben.

Wollen wir persönlich besser werden oder unsere Unternehmen leistungskompetenter machen, dann hilft uns diese eine Frage:

III. Können wir das schaffen? Kann ich das schaffen?

Machen Sie ein kleines gedankliches Experiment. Führen Sie sich eine Herausforderung vor Augen, die sowieso gerade ansteht. Oder ein Projekt, das Sie schon lange auf dem Zettel haben, aber noch nicht erfolgreich umgesetzt haben. Jetzt fragen Sie sich: Kann ich das schaffen? Oder: Können wir das schaffen?

Was passiert? Was geht Ihnen durch den Kopf? Was denken Sie? Welche Fragen entstehen?

Passiert bei Ihnen das Gleiche, wie bei den meisten, die ich gefragt habe?

Sie denken bei der Frage zunächst gar nicht an das „Ob“, sondern umgehend an „Wie“? An: Wie geht das? Wie kriege ich das hin? Was muss ich tun, damit ...?

Meine Mutter stellte hin und wieder fast die gleiche Frage in den Raum. Sie sagte: Schaffen wir das? Es klang auffordernd und zuversichtlich zugleich. Wie sie das sagte, diese gelassene Art und Weise, machte mir klar, dass es nicht um die eigentliche Beantwortung der Frage mit „Ja“ oder „Nein“ ging, sondern um die weiterführenden Fragen:

Was genau ist das Problem?

Was könnte getan werden?

Was muss ich können, um das Problem zu lösen?

Wenn sie so fragte, hatte ich nie Zweifel, dass es etwa nicht zu schaffen sei. Ich war vielmehr damit beschäftigt, „wie“ die Herausforderung zu meistern sei. Die Frage lenkte mich umgehend in eine problemerkennende und problemauflösende Denkrichtung. Es entstanden Möglichkeiten, Szenarien und nachfolgend Strategien, wie mit dem Thema umzugehen sei. Das „Ob“ trat zunächst in den Hintergrund, ich bewegte mich gedanklich sofort im „Wie“.

Und genau darum geht es: Wir kommen gar nicht erst auf die Idee zu zögern. Wir denken umgehend an das Wie, an das Handeln in Richtung der Problemlösung. Wir sind motiviert, die Herausforderung zu erkennen und das Problem zu lösen.

Manchmal entstehen dabei grundsätzlich klärende Fragen: „Will ich das überhaupt?“ und „Wenn ja, warum?“ oder „Was ist dann besser?“

Beides, das zusätzliche Hinterfragen von „Warum?“ und das vorher gefragte „Wie?“ bauen bewusste und beständige Motivation auf.

1. Wir sind engagiert, weil wir wissen, dass und warum wir etwas wollen.
2. Wir sind motiviert, weil wir wissen, wie wir es angehen werden, was getan werden muss.

IV. Wir sehen: „Können wir das schaffen?“ sorgt für ein authentisches und ein spezifisches Motiv, für echte und bewusste Motivation und macht damit den entscheidenden Unterschied zum völlig überschätzten sogenannten positiven Denken. Das bringt uns ebenso wenig wie negative Schwarzseherei. Sie kennen die ganzen wohlgemeinten Sprüche, die uns helfen sollen, erfolgreich zu sein:

- Du muss es nur wollen.
- Glaube an Dich.
- Das schaffst du, du bist gut.
- Das Glas ist nicht halbleer, sondern halbvoll.

Und so weiter. Bei mir haben diese wohlmeinenden Sätze immer leichte bis mittelschwere Zweifel hinterlassen. Wenn ich es probiert habe und mir zum Beispiel sagte: „Ich schaffe das ... ich bin gut.“ dachte ich mir im selben Moment: „Wirklich?“ oder „Wenn das mal stimmt?“

Für mich ist es so: Wenn ich weiß, wie und warum ich etwas schaffe, dann habe ich ausreichend Gewissheit. Dann muss ich mich selbst nicht davon überzeugen, was ich eh schon weiß. Nur wenn ich mir nicht wirklich sicher bin, könnte ich versuchen meine berechtigten Zweifel zu übertünchen, indem ich mir etwas schönrede. Ich gaukle mir dann unrealistische Kompetenzen oder Zukunftsaussichten vor. Vielleicht umschiffe ich dadurch sogar die entscheidende Auseinandersetzung mit den Fragen „Was ist das Problem und was muss ich können, um die Herausforderung zu bewältigen?“.

Das wäre dann der Versuch, so wie Doping zu wirken. Wir versuchen die Leistung zu steigern, ohne wahrhaftig zu trainieren. Eine solche Art von positivem Denken lenkt uns nur vom Erkennen und Lösen der Herausforderung ab.

Damit wir uns nicht falsch verstehen. Vielleicht denken Sie: Was redet er? Soll ich jetzt nicht mehr positiv sein, mir nichts zutrauen, nicht zuversichtlich sein?

Doch, unbedingt. Etwas zutrauen sollten wir uns auf jeden Fall. Und zwar am besten mit geeigneten Mitteln.

„Können wir das schaffen“ ist besonders geeignet, weil wir sofort im „Wie?“ und „Was kann ich tun?“ begriffen sind.

V. Bobs Frage hat neben dem entstehenden „Wie geht das?“ noch eine weitere Wirkung: Beim wiederholten Herangehen an Herausforderungen mit dieser Fragestellung entwickelt sich in uns eine Mischung aus Probierfreude und Abenteuerlust, manchmal in Begleitung einer ausgeprägten Gestaltungsmotivation und Visionsfähigkeit: Wir wollen etwas auf die Beine stellen, etwas erschaffen.

Besonders deutlich sehen wir diese ausgeprägte Probierfreude bei Kindern, denen das ausprobierende sich Erschließen-wollen noch nicht abgewöhnt wurde. Wenn sie nicht dazu erzogen werden, alles zwanghaft richtig machen zu müssen, sondern aus dem Falschmachen lernen zu dürfen, dann probieren sie einfach. Testende Abenteuerlust ist ihnen eingebaut und damit sind sie im besten Sinne unerzogen. Sie machen beim Ausprobieren 1. einiges völlig falsch, 2. anderes fast richtig und 3. manches komplett richtig. Deshalb entdecken sie ständig etwas: Sie erleben, 1. wie etwas ganz daneben ist, 2. was halbwegs funktioniert und 3. was sofort passend ist: Genau dadurch erfahren sie viel und bleiben forschend neugierig. Diese erforschende Neugierde haben sie gemeinsam mit denen, die wir gemeinhin als Genies bezeichnen. Wie schon gesagt: Wir sehr wahrscheinlich zum „falschen Richtigmachen“ erzogenen Erwachsenen können uns diese Freude am Ausprobieren zurücker schließen, indem wir Bobs Frage in uns wirken lassen: „Können wir das schaffen?“

Die Frage provoziert mich im positiven Sinne, etwas herausbekommen. Ich will wissen, wie es geht. Ich will es können und deshalb will ich wissen, was ich tun muss. Und deshalb probiere ich rum und nehme aufmerksam wahr, was gut, besser und gar nicht funktioniert.

Vieles von dem, was wir bei solchen Gelegenheiten wenig erfolgreich ausprobiert haben und nicht funktioniert hat, ist keineswegs vergebens. Wir sammeln Erfahrungen und damit Handlungsvarianten, die wir an anderer Stelle nutzen können.

VI. Wir sehen: Ausprobieren und damit einhergehendes richtiges, also lernendes Falschmachen entwickelt unsere Fähigkeiten. Durch alles, was wir 1. zunächst gar nicht hinkriegen, 2. was halbwegs funktioniert und 3. was uns auf Anhieb gelingt, entwickeln wir unsere Handlungsvielfalt und situative Flexibilität. Wir leisten kompetenter.

„Können wir das schaffen“ führt uns zum „Wie?“ und damit zum Ausprobieren. In diesem Zustand, im Modus Ausprobieren etablieren sich drei Verhaltensweisen und Einstellungen dem Leben gegenüber:

1. Du wirst neugieriger.
2. Du wirst mutiger.
3. Du wirst erschaffender.

Mit „Du wirst neugieriger.“ meine ich nicht die sensationslustige Neugier nach dem Motto „Hast Du schon gehört, was der und der gemacht hat?“. Ich spreche hier von einem erkundenden, sich Phänomene erschließenden Drang, von der Freude zu entdecken, wie etwas stimmig funktioniert. Von Wissbegierde, vom Entdecken und Erkennen. Lassen Sie uns wieder an die Kinder denken, ihren Forschergeist mit den Fragen „Warum?“ und „Wie geht das?“. Und, noch eindrücklicher, ihr sofortiges Ausprobieren beim Entdecken von etwas Neuem.

Befinden wir uns durch die Frage „Können wir das schaffen“ in diesem Zustand, im Modus Ausprobieren, entstehen automatisch unterschiedliche Neugierden:

1. Wie funktioniert das?
2. Was muss ich tun, damit es funktioniert?
3. Was muss ich können oder lernen, damit es funktioniert?

Erstens neugierig nach der Funktionsweise und zweitens und drittens neugierig nach dem, was ich tun kann, beziehungsweise können oder lernen muss, um das Funktionieren positiv beeinflussen zu können?

Das Erforschen und Erkennen von Funktionsweisen, von „Wie geht das?“ und meinen Einwirkmöglichkeiten auf das Funktionieren macht Lust auf mehr. Wir kommen auf den Geschmack. Beim Entdecken des Unbekannten und Neuen - in der Um- und Mitwelt und in mir - entsteht Staunen und Probierfreude. Und vielleicht gesellen sich noch Abenteuerlust und Pioniergeist dazu.

So wird aus Neugierde mehr Neugierde.

2. Du wirst mutiger: Das ist die zweite Einstellung, die wir beim Ausprobieren entfalten.

Wir alle, die wir etwas machen, etwas ausprobieren, etwas erschaffen wollen, machen einiges und gelegentlich sogar viel falsch. Vollkommen richtig gelingt sowieso fast nie etwas, auch wenn wir hin und wieder davon überzeugt sein sollten. Weil wir Vieles nicht ganz richtig machen, benötigen wir einen Mut zum -noch- Unvollkommenen. Dieser Mut, gepaart mit dem gelassenen Wissen um die normale Unvollkommenheit, hilft uns anzufangen und am Ball zu bleiben: Ein Projekt starten zu mögen und beim in der Regel unausweichlichen Misslingen nicht gleich aufzugeben. In Verbindung mit der obigen Neugierde ist dieser Mut zum Unvollkommenen Startimpuls und Ausdauerlieferant, wenn es schwierig werden sollte.

Mit diesem Wissen um die normale Unvollkommenheit können wir uns dem Falschmachen öffnen, dem wohlthuenden und richtigen Falschmachen.

„Richtig Falschmachen?“ fragen Sie sich vielleicht. „Was soll richtig sein am Falschmachen?“

Eine ganze Menge.

Was bringt uns richtiges Falschmachen? Nun, beim forschenden Ausprobieren entdecken wir, warum etwas nicht funktioniert. Durch das bewusst erkennende Falschmachen kommen wir dem Richtigmachen automatisch immer näher.

Genau wie die Blackbox im Flugzeug. Sie wertet unbefangene Fehler aus. Sie lässt uns nachvollziehen, was falsch gelaufen ist, damit das nicht wieder falsch läuft.

Ein solches Falschmachen sorgt für eine intensive Auseinandersetzung des Machenden mit seiner Umwelt mit dem Ziel des Besser-Machens. Genau das Falschmachen, das überall, in der Schule, in der Ausbildung, in Freizeit und Beruf so gemieden wird, bewirkt geradezu, dass man sich die Welt mehr und mehr erschließt. Letztlich erfahren wir dadurch viel mehr darüber, warum Dinge funktionieren. Und genau deshalb ist dieses Falschmachen so richtig.

Wenn man hingegen etwas eher zufällig richtig macht, bedeutet das noch lange nicht, dass man auch weiß, was daran richtig ist. Man hat dann einen glücklichen Zugang zur Sache gefunden, weiß aber bei weitem noch nicht, warum es funktioniert.

In diesem Sinne sollten wir es uns viel mehr erlauben, es bitteschön richtig falsch zu machen, damit Vieles passender funktioniert.

Was uns hilft, ist Richtiges Falschmachen und der Mut zum Unvollkommenen

So wird aus Mut mehr Mut.

3. Du wirst erschaffender: Das ist die dritte Verhaltensweise und inneren Haltung, die wir immer mehr entwickeln, wenn wir Ausprobieren.

Ich stelle Ihnen drei unterschiedliche Formen des Schaffens vor:

1. Das erste Schaffen nenne ich Erledigendes Schaffen.

Schaffen erledigt etwas, was getan werden muss, damit wir funktionieren können: Ein zweckgebundenes Wegschaffen, ein um zu - Schaffen. Ich fahre Fahrrad, damit ich dort hinkomme, ich esse, um satt zu werden. Erledigendes Schaffen erledigt.

2. Das zweite Schaffen ist das Erschaffen.

Beim Erschaffen wird etwas geschaffen, das einen mehr oder minder bleibenden Nutzen für uns oder andere hat. Es wird etwas kreiert, entwickelt, gebaut oder erdacht. Eine Idee wird geboren, eine neue Technik entwickelt, ein kluger Umgang mit schwierigen Situationen erdacht.

3. Beim dritten Schaffen geht es um das Sich-Erschaffen.

Beim Sich-Erschaffen erschaffen wir, neben der Sache oder dem Werk, uns selbst. Durch das, was wir erschaffen, erweitern wir uns als Mensch.

Sich-Erschaffen ist magisch. Wir kommen dabei als Erschaffende zum Vorschein und zur Geltung. Im erschaffenen Werk zeigen wir uns, veräußern wir uns: Unser Inneres machen wir nach außen sichtbar. Das Geschaffene besteht aus dem Werkstück und unserem, darin enthaltenen, einzigartigen Menschsein. Ich erkenne oder erlebe mich im erschaffenen Werk. Es geht um das Erschaffen der Sache, des Werks und das Erschaffen meiner selbst. Mich im geschaffenen Werk zu sehen, nicht nur meinen sachlich-fachlichen Beitrag, sondern mich als einzigartiges Individuum, das bewirkt eine besondere Dimension des Selbst-Erlebens. Erschaffen und damit einhergehendes Sich-Erschaffen lässt uns unser Genies-sein erleben.

Damit wir uns verstehen: Etwas zu schaffen ist schon großartig, verfolgt in der Regel einen Zweck, sorgt hoffentlich für ein anständiges Überleben und gibt uns das gute Gefühl, etwas erledigt zu haben. Wir funktionieren. Das ist die Pflicht, die sich von der Kür, dem Erschaffen und dem Sich Erschaffen in einem unterscheidet: Einer Gänsehaut.

Sich zu erschaffen bedeutet, unsere menschlichen Leistungsmöglichkeiten bewusst zu erkennen und beim selbstbestimmten Erschaffen auszubauen.

So wird aus Erschaffen Sich-Erschaffen.

VII. Fassen wir zusammen, und das aus dem Blickwinkel von Unternehmen:

Was sind die Erfolgsfaktoren von „Kompetent Leisten“ beim Wirken und Zusammenwirken in Unternehmen?

Denken wir an die Herausforderungen im Unternehmen. Wir können sie gemeinhin als Wertschöpfungspotenziale bezeichnen, sei es das gemeinsame Lösen eines anstehenden Problems, das gemeinsame Erkennen und Umsetzen einer Geschäftsidee oder das Verändern von Prozessen oder der Organisationsstruktur.

Was würde Bob dazu sagen? Und ja, er begegnet dem Wertschöpfungspotenzial im Unternehmen genauso, wie oben bereits erwähnt. Er fragt: „Können wir das schaffen?“ und lenkt damit den ersten Blickwinkel vom „Ob?“ zum klärenden und problemverstehenden oder Wertschöpfungspotenzial-hebenden „Wie?“.

Das Unternehmen fragt sich dann:

Was genau ist das Problem?

Was könnten wir tun?

Was müssen wir können, um das Problem zu lösen?

Was können wir bereits und was muss noch gelernt werden?

Und kommt zudem auf die nachstehenden Fragen:

„Wollen wir das überhaupt?“ und „Wenn ja, warum?“ oder „Was ist dann besser?“, die das Engagement und die Motivation stärken:

- Das Unternehmen ist dann engagiert, weil es gemeinschaftlich weiß, dass und warum es etwas will.
- Und es ist motiviert, weil es als Unternehmensgemeinschaft weiß, wie das Wertschöpfungspotenzial gehoben werden kann.

„Können wir das schaffen?“ lässt uns auch im Unternehmen den Mut und die Freude am Ausprobieren gewinnen.

Und damit die drei Verhaltensweisen und Einstellungen, die Erfolg ausmachen:

1. Wir werden neugieriger.
2. Wir werden mutiger.
3. Wir werden erschaffender.

Probierfreude, Gestaltungsmotivation und Visionsfähigkeit sind die Folge: Es fällt uns leicht, etwas auf die Beine stellen, wir mögen etwas erschaffen.

So erwächst ein erschaffendes und kompetent leistendes Unternehmen. Mit Mitarbeitern, die erschaffend sind und einhergehend damit sich erschaffen.

Danke Bob.