

Besser zielen als härter arbeiten

Ein Nachtrag zur Bundesfachtagung des leider erkrankten Referenten

Mag. Eckhard Schitter - **Danke!**

Laut einer Publikation des norwegischen Wissenschaftsjournalisten Tor Nørretranders - »Spüre die Welt« (1994) – wird unser Gehirn durch unsere fünf Sinne pro Sekunde mit unglaublichen 11 Mio. Informationseinheiten (Bits) „beschossen“. (Info über Verdauung, Blutdruck, Pulsfrequenz, Gelenksstellung, Atmung, Körpertemperatur; dazu noch sämtliche Außenreize, die über Auge, Ohr, Nase und Haut kommen...

Tatsächlich werden jedoch nur 40 Bit/Sek. verarbeitet (Promillebereich mit drei Kommastellen davor) - Eine gigantische Filterleistung, ohne die wir zugrunde gehen würden.

Übrigens Informationsflut: Wenn ein Mitteleuropäer 75 Jahre alt geworden ist, so hat er statistisch, freiwillig, zwischen neun und zwölf Jahren ununterbrochen vor einem sprechenden Viereck mit bunten Bildern gesessen. Wer also mit dem Zeitmangel kämpft kann hier vielleicht noch einiges an Potenzial lukrieren...

Besser Zielen als härter arbeiten bedeutet unter anderem diverse Filter zu verwenden.

Unser Gehirn zielt besser indem es extrem filtert und unbrauchbaren Informationen nicht nachgeht.

Das Ergebnis kennt man ja: Wenn ein Jäger mehrere Hasen gleichzeitig jagt, erlegt er am Ende keinen und muss in die Metzgerei, damit zu Hause etwas auf den Tisch kommt.

Heute macht man so einen vergeblichen Versuch mit dem Begriff des notwendigen "Multitaskings" auch noch hoffähig – aber dazu

später noch mehr. Aber Spitzenleistung durch die Konzentration auf eine Sache, war immer noch erfolgreicher, als lauwarmses Mittelmaß durch „Gleichzeitigkeit“.

Es geht also darum, einen **besonderen Filter** zu benutzen:

Die schwierigste Entscheidung einer engagierten Führungskraft ist schließlich: "Was werde ich morgen nicht machen?"

Ein Beispiel: Ein afrikanischer Guide führte, mit nur einem ganz kleinen Proviantstapel und einem Holzstab ausgerüstet, einige Tage eine Trekking-Gruppe durch die Sahelzone. Angesichts des Rucksackinhaltes eines der Teilnehmer stellte er die Frage: "Macht Dich denn das alles wirklich glücklich?"

Möglicherweise hilft es manche Bindungen an Menschen oder Dinge neu zu überdenken oder gar abzugeben. – Das erfordert Mut und Bereitschaft zu Veränderung, aber kann sehr beweglich für neue Herausforderungen machen. Die Komfortzone ist nötig für Regeneration. Häufig ist sie aber auch eine Falle am Weg zur nötigen Beweglichkeit.

Man könnte sich doch die Fragen stellen: „Was werde ich nicht lesen? Welche Zeitschriften kommen gar nicht mehr auf den Tisch? Welche zeitraubenden Beziehungen werde ich verringert wahrnehmen? Welche gesellschaftlichen Verpflichtungen sind nicht unbedingt nötig? Welche Projekte betreibe ich nur gewohnheitsmäßig? Ist es eigentlich der Sport, der Verein, die Mitgliedschaft, die ich wirklich will?“

Was muss ein Schütze tun um erfolgreich zu sein?

Sich **vorbereiten und konkret zielen** - und das benötigt Zeit!!!! Beobachten Sie einen Bogenschützen am Schießstand. Er hat alle Zeit der Welt um seine Pfeile vorzubereiten, den Bogen zu spannen, das Visier einzurichten, Kontakt mit dem Ziel auf zu nehmen usw. Er hat vor allem Zeit, weil er sie sich nimmt im Bewusstsein, dass Eile den Erfolg gefährdet.

Wer den Tag mit dem Einschalten des Rechners startet - ist gleichbedeutend mit dem Studium der Mailbox - wird häufig vom E-Mail-Tsunami hinweggefegt. Manch einer wird so zur Marionette jener, die ihm zufällig geschrieben haben und arbeitet nur mehr auf Zuruf. Damit verdienen sich jene Personen tatsächlich die Bezeichnung „Führungskraft“, weil sie sich ja willig von außen führen lassen... Wer also keine Zeit zum Denken hat, gleitet sehr rasch vom aktiven Handeln in die Falle des bloßen Reagierens.

So kommt man den ganzen Tag niemals auf den **Feldherrnhügel**. Es ist eine alte Offiziersweisheit, dass man aus einer Schießscharte heraus niemals das ganze Heer überblicken kann. Und jeder Autofahrer kennt die Situation, auf einen Fernlaster zu nahe aufgefahren zu sein. Aus Mangel an Übersicht sitzt man wie in einer Falle, während die Kollegen aus den hinteren Rängen der Kolonne lässig das Gaspedal durchdrücken und das Hindernis überholen.

Einer der wesentlichen Stolpersteine auf dem Weg zum erfolgreichen Arbeiten ist ja der Mangel an

Vorbereitung, bedingt durch das, teilweise auch selbstverursachte, Tempo unserer Gesellschaft. Natürlich führt das in einer Arbeitswelt, die ständig davon redet, dass die „Schnellen“ die „Langsamen“ fressen häufig zum „Schuss aus der Hüfte“.

Sie können da an Ihren letzten Western denken. Es muss ja nicht gerade John Wayne sein. - Quentin Tarantinos letztes Blut Epos – „Django unchained“ reicht schon als Anschauungsmaterial. Der Schuss aus der Hüfte produziert, weil ungezielt, bekannter Weise jede Menge Krach, hohe Kosten und enttäuschend wenig Ergebnis. Im täglichen Leben heißt das dann Reparaturen, Entschuldigungen, teure Wiedergutmachung und damit doppelter Aufwand was uns wieder zum Thema „härter arbeiten“ bringt.

Der griechische Philosoph Plato meinte einmal: „Eile behindert das Denken“. Ich möchte ihm beipflichten und behaupten: „Die Strategen fressen die Chaoten“.

Operative Hektik ist häufig ein Hinweis auf geistige Windstille. Stress ist ja eine wunderbare Sache und schaltet unseren Körper in der Gefahrensituation auf maximale Leistungsfähigkeit. Leider blockieren jene Hormone, die uns körperlich überleben helfen – um der schnelleren Reaktion willen – das Großhirn und damit jene Gehirnregion, in der das Überlegen, das Denken und das Abwägen stattfinden. Kein Wunder, dass mancher Kollege, wenn's eng wird, „kopflös“ erscheint...

Übrigens, Dauerstress ist ein hervorragendes Mittel für ein ordentliches Burnout. Wer es nicht schafft, Zeiten der Ruhe und damit des Abstandes zu schaffen ruiniert sich selbst – und häufig auch noch sein unmittelbares Umfeld. Von Martin Luther ist uns ein Zitat über-

liefert: „Morgen habe ich sehr viel Arbeit, also brauche ich viel Zeit zum Beten.“ – ein kluger Mann!

Seit ich 1984 mein erstes Buch über Stressbewältigung publiziert hatte – damals hatte noch niemand **Stress** bis es dann eine Modeerscheinung für Manager geworden ist – die Phänomene sind immer noch die gleichen – vielleicht eben um den Faktor Burnout intensiviert.

Seit Jahren stelle ich in der Beratung fest: Die Leute **schlafen immer weniger** und erholen sich nicht mehr. Unsere Non-Stopp-Gesellschaft befindet sich auf Kollisionskurs mit unserer inneren Uhr. Der Regensburger Schlaf-forscher Jürgen Zulley schreibt in einer Untersuchung: "Übermüdung als Unfallursache wird unterschätzt." Seine alarmierende Untersuchung von Unfällen auf bayerischen Autobahnen zeigt: Müdigkeit verursacht zwei Drittel aller Karambolagen. Und sein Kollege, Thomas Wehr von der Maximilian Universität München belegt, dass in den letzten 100 Jahren sich die durchschnittliche Schlafdauer der Menschen in den Industrieländern um ein Fünftel verkürzt hat.

Vor dem Fernsehschirm holen sich viele Menschen bis spät abends nicht nur eine **Lichtdusche**, sondern auch soziale Ansprache, beides Signale, die eine Wachphase auslösen. Morgens steht man dann wie gerädert auf, weil der innere Wecker noch lange nicht so weit ist zu klingeln.

Natürlich kann man mit dem Ratschlag „Schlafen sie mehr“ kein Geld verdienen, aber durch die Umsetzung dieses Tipps kann man vielleicht überleben. Seit Jahren rate ich meinen Klienten: „Schlafen Sie wenigstens am Samstag mehr.“ Wer am Wochenende ins Büro geht, weil er nur dann Ruhe hat, darf seine Prioritäten und die Organisation der

restlichen Woche durchaus einmal überdenken. In Japan existiert ein Vokabel für Selbstmord durch Überarbeitung: „Karaoshi“ Vielleicht werden wir auch in Europa bald so „fortschrittlich“...

Einem sehr erfolgreichen, aber schon am Ausbrennen befindlichen Vertriebsdirektor aus der Maschinenbaubranche sagte ich anlässlich eines Beratungsgesprächs: „Wissen Sie eigentlich, dass Ihre attraktive Frau schon bald einen neuen Mann hat und Ihre reizenden zwei Mädchen einen neuen Papa haben?“ Er fragt höchst irritiert: „Wissen Sie da etwas?“ Ich sagte: „Ja. Wenn es Ihnen nicht gelingt, wenigstens am Wochenende das Telefon komplett abzuschalten, werden Sie bald tot sein.“ Zwei Wochen später rief er mich an und meinte: „Ich habe einen Sieg erfochten! Meine Frau fragte am letzten Montag, ob mein Telefon kaputt sei.“

Manche Leute probieren es dennoch gerne mit „**Multitasking**“. Aber Multitasking ist ein Mythos. Untersuchungen belegen: Was wir als Multitasking erleben, ist im Grunde nur ein schneller Wechsel zwischen verschiedenen Aufgaben. Und genau das überfordert unser Gehirn und mindert unsere Effektivität um bis 40 Prozent. Der Stresspegel und damit verbunden die Fehlerhäufigkeit steigen drastisch. Die Dauer einer Arbeit steigt mit dem ständigen Hinein und Heraus enorm an, und die Effizienz der Leistung sackt ins Bodenlose.

Ein weiterer Hinderungsgrund für klare Ziele ist der **Perfektionismus** – und jeder hat eine Neigung in diese Richtung. Das was wir besonders gut können, möchten wir noch mit einer Extraleistung aufpeppen. Aber wenn der Druck nicht nachlässt ist es auch einmal Zeit, sich selber in Frage zu stellen. Sind die Ansprüche an sich selbst und andere realistisch? Stehen

Einkommen und Lebensstil im Einklang? Funktioniert man so, weil man Angst vor dem Versagen hat? Treibt einen das Bedürfnis nach Anerkennung zur „Überleistung“? Ein amerikanischer Kollege meinte diesbezüglich: „I have learned: Don't try to be everybody's darling.“

Besser zielen wird auch durch den Mangel an **Führungskompetenz** verhindert.

Immer wieder erlebe ich, wenn ich unangemeldet in ein Büro geführt werde, dass sich mir ein Hinterteil unter dem Schreibtisch entgegenstreckt. Die betreffende Führungskraft ist dann in der Regel damit beschäftigt den Kabelsalat von Drucker, Netzteil des Rechners, Schreibtischlampe und Verteilerleiste zu entwirren bzw. heftigst nach einem freien USB – Steckplatz für das iPhone-Ladekabel o.ä. zu suchen, obwohl gar keiner mehr frei ist. Aber Achtung! „Wer immer alles selber macht, muss auch immer alles selber machen.“

Natürlich fordert **Delegation** eine gewisse Risikobereitschaft. Aber für die meisten Mitarbeiter ist nichts demotivierender als ein Arbeitsumfeld, wo ein Mindestmaß von Selbstständigkeit fehlt. Natürlich können Sie Ihrem Mitarbeiter die Telefonnummer von Hawaii herausuchen. Aber man erzieht dann die Leute so, dass sie nicht weitergehen, als man sie schiebt – ein relativ anstrengender Führungsstil.

Gute **Führungsarbeit** ist sicher ein wesentlicher Schlüssel um „zielklar“ zu bleiben – obwohl manche Situationen auch entsprechenden Reibungsverluste erzeugen:

- Abnehmende Verantwortungsbereitschaft fordert umfangreiche Regelwerke
- Zu geringe Konsequenz begünstigt Mangel an Disziplin

- Entscheidungsangst fördert unproduktive und teure Absicherungsmaßnahmen

Vor kurzem beklagte sich in einem unserer Führungskräfte-Trainings ein Teilnehmer bei seinem Kollegen: „Also wenn du solche Mitarbeiter hast wie ich, dann brauchst du keine Konkurrenz mehr.“ Aber das sagen eben nur Leute, die die Einstellung haben: „Führen tun wir dann, wenn wir Zeit haben.“

Das schwierige bei der Führungsarbeit ist ja persönliches Vorbild zu sein. Führung ohne Vorbild funktioniert nur mit dem Zuckerbrot überhöhter Gehälter, oder mit der Peitsche einer Kündigung. Appelle und „Motivationsreden“ prallen ohnehin ab, wie ein Schweizerkracher an einer Betonmauer. Und das alles hält man nicht lange durch. Heißt also: „härter arbeiten“...

Aber es ist auch ermutigend, was Menschen erreichen die „besser zielen“. Es gehört zu meiner Arbeit, solche Biografien aufzuspüren und zu analysieren. Ich finde es einfach hochinteressant herauszufinden, was ein gelungenes Leben ausmacht. In der Regel sind es **klare Ziele, Selbstdisziplin, Professionalität in der Umsetzung und Gelassenheit wenn's einmal nicht klappt.**

Beim „Zielen“ denke ich da an die Französin Jeanne Calment, die älteste Frau der Welt, die mit 122 Jahren 1995 verstorben ist. Sie kannte noch den Maler Vincent von Gogh persönlich und erlebte den Bau des Eiffelturms.

Sie war immer bereit neue Ziele zu setzen. So hat sie z.B. mit 85 Jahren begonnen Fechtunterricht zu nehmen und fuhr als 100jährige noch mit dem Rad. An ihrem letzten Geburtstag stellte man ihr (wieder einmal) die Frage nach dem Grund ihres langen Lebens. Sie meinte nur etwas

schelmisch lächelnd: „...weil es mir als 117 Jährige gelungen ist, das Rauchen auf zu hören“. Übrigens mit 90 verkaufte sie ihre Wohnung per Leibrente an einen 47 jährigen Anwalt. Als dieser 1992 verstarb war er noch nie in die Wohnung eingezogen und hatte den 3-fachen Marktwert bezahlt.

Oder ich denke an den Norweger Oskar Swahn der bei den olympischen Sommerspielen in Antwerpen als 73jähriger eine Silbermedaille gewann.

Bei Selbstdisziplin denke ich an der Briten Fauja Singh. Er begann mit 89 Jahren Marathon zu laufen und beendete seine Karriere erfolgreich als 100jähriger beim Toronto-Marathon 2011.

Und bei Professionalität denke ich an die Beatles, die von 1960 bis 1964 1.200 Konzerte im Star Club in Hamburg spielten. Oder Mozart, der 10 Jahre komponierte, bevor er sein erstes Klavierkonzert auf den Markt brachte.

Der kanadische Unternehmensberater Malcolm Gladwell hat in seinem Buch „Die Überflieger“ nachgewiesen, dass diese sogenannten Aufsteiger jeweils mindestens 1000 Stunden Praxis in ihren Spezialgebieten erworben haben. Thomas Edison (1045 Patente) meinte einmal zu dem Thema: „Erfolg ist eben 1% Inspiration und 99% Transpiration“. Fleiß und Selbstdisziplin sind meiner Meinung nach die dauerhaftesten Erfolgsfaktoren.

Anlässlich eines Auftrages für ein Führungskräfte-seminars zum Thema „Produktives Altern“ zu entwickeln, bin ich auf einen interessanten Hintergrund gestoßen. Es gibt mindestens zwei Zielgruppen, die signifikant weniger Alzheimerfälle als der Rest der Bevölkerung auf-

weisen: Musiker und Schauspieler. Meine gewagte Interpretation ist, dass diese Personengruppen immer Neues lernen müssen und damit genötigt sind, sich immer neue Ziele zu setzen.

Aber bei bestem Zielen muss man aus der Praxis zur Kenntnis nehmen. „Erstens kommt es anders als man zweitens denkt.“ Auch wenn wir täglich unsere Ziele formulieren, uns auf den Feldherrenhügel begeben, uns Zeit für Führung unserer Mitarbeiter nehmen, hervorragend delegieren, den Stress in Grenzen halten, professionell und selbstdiszipliniert agieren – es wird immer spannend bleiben.

Es heißt nicht umsonst „Ordnung ist das halbe Leben – der Rest bleibt Improvisation.“ Aber wenn wir es so

schaffen wie jene amerikanischen Astronauten, die anlässlich der Panne von Apollo 13 nur deshalb überlebten, weil sie aus Paketklebeband, Plastiksackerl und einer Socke einen Atemluftfilter improvisiert hatten – dürfen wir entspannt die kommenden Herausforderungen erwarten. Übrigens, die sowjetischen Astronautenkollegen waren im Improvisieren nicht schlechter. Während die NASA um 12 Mio. Dollar und enormen Aufwand einen Kugelschreiber entwickelte, der auch im schwerelosen Raum funktioniert, nahmen die Sowjets für ganz dieselbe Anforderung ganz einfach, aus Geldmangel – einen Bleistift. Zwei Dinge kann man daraus lernen: Not macht offensichtlich wendig und „Besseres Zielen kann härteres Arbeiten verhindern“...



*Mag. Eckhard Schitter
Geschäftsführung*

*MEGAtimer INTERNATIONAL GmbH
Davisstrasse 7
A-5400 Hallein*

*T +43 (0)6245 84007
F +43 (0)6245 84007 25
eckhard.schitter@megatimer.com
www.megatimer.com*