

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ



EINE PUBLIKATION DER VERLAGE TAGES-ANZEIGER UND SONNTAGSZEITUNG.

SAMSTAG/SONNTAG, 6./7. DEZEMBER 2008.

AUFLAGE 415'879. TEL 044 248 10 10, FAX 044 248 10 20

Weitere Kaderstellen täglich im Internet: www.alpha.ch

Erfolgsfaktor Aufmerksamkeit

Zu viele Baustellen?

Leiden Sie unter Zeitknappheit? Wünschen Sie sich mehr Zeit für Mitarbeiter, Kunden, Kollegen, oder Ihre Kinder? Sie sollten die knapp bemessene Zeit intensiv nutzen. Der Schlüssel dazu heisst Aufmerksamkeit. Beginnen Sie heute damit.

von Dr. Claudio Weiss (*)

Viele Menschen fühlen sich in ihrer Arbeit überfordert. Bei genauerem Nachfragen stellt sich meist heraus, dass die beklagte Überforderung weder qualitativer (zu schwer) noch quantitativer Natur (zu viel) ist. Vielmehr handelt es sich um eine Überforderung unserer Aufmerksamkeit (zu viele Baustellen). Die Folge sind vielfach Fehler, die dazu führen, dass man den Job noch einmal machen muss, was wiederum weiteren Stress nach sich zieht.

Es geschah an einem Donnerstag: Herr Wecker, Marketing-Leiter einer Konsumgüter-Firma, erteilte seiner Assistentin ein Briefing für die Erstellung einer Präsentation, die an der Geschäftsleitungssitzung am folgenden Montag benötigt wurde. Fast hätte

Herr Wecker die Präsentation vergessen, weil er am Mittag zum Flughafen rasen musste und vorher noch zwei Bewerbungsgespräche hatte. Zum Glück war ihm die Präsentation noch rechtzeitig eingefallen. Leider war er beim Briefing seiner Assistentin in Gedanken aber schon bei seiner Sitzung am Nachmittag, oder auch noch beim zuletzt interviewten Bewerber. Auch machte er sich Sorgen wegen der nicht enden wollenden Erkältung seiner einjährigen Tochter. Entsprechend mangelhaft fiel denn auch das Briefing aus. Als Herr Wecker am Freitagnachmittag von seiner Reise zurückgekehrt die unterdessen fertiggestellte Präsentation begutachtete, fuhr er seine Assistentin an: «Völlig unbrauchbar!» Das Briefing musste wiederholt werden, und die reichlich frustrierte Assistentin musste ihr Wochenende mehrheitlich im Büro verbringen. Der Grund war nicht etwa eine Fehlleistung der Assistentin sondern das Führungsversagen ihres Chefs. Seine Unaufmerksamkeit während des Briefings verhinderte genau das, was nach Fredmund Malik die eigentliche Aufgabe eines Managers ist, nämlich «wirksam» zu sein. Die Wirksamkeit eines Managers in

einem Mitarbeiter-Gespräch steht und fällt mit seiner mentalen Präsenz. Der Manager muss hellwach, im Hier und Jetzt, im Kopf bei der Sache und mit dem Herzen bei der entsprechenden Person – damit fokussiert und offen zugleich – sein.

Mentaler Wirkstoff

Aufmerksamkeit ist die über unsere Sinne gerichtete, innere Lebendigkeit. Innere Lebendigkeit – Wachheit, Denken, Fühlen, Wollen – ist das, was uns Menschen von einem toten Gegenstand unterscheidet. Wir Menschen sind aufmerksamkeitsfähig, d.h. wir können unsere innere Lebendigkeit mittels unserer Sinne auf etwas Bestimmtes lenken, dort halten und darauf Einfluss nehmen. Dies wird vor allem dann relevant, wenn wir



Claudio Weiss

mit anderen Menschen zu tun haben. Aufmerksamkeit ist unser wichtigster, weil durch nichts «aussermenschliches» ersetzbarer Wirkstoff im Umgang mit Menschen. Deshalb ist Aufmerksam-

keit auch entscheidend für die Qualität unserer Dienstleistungen und die Zufriedenheit unserer Kunden. Man denke etwa an ein Gespräch mit einem Berater oder die Bedienung im Restaurant. Nicht die Zeit-Quantität der Interaktion, sondern die Aufmerksamkeits-Qualität des Dienstleisters entscheidet. Dies gilt ebenso für alle zwischenmenschlichen Beziehungen. Beziehung bedeutet Austausch von Aufmerksamkeit. Wenn das Zeitbudget von Eltern für ihre Kinder knapp ist, braucht es «Quality Time», damit beide Teile nachher befriedigt wieder ihre jeweils eigenen Wege gehen können. Quality Time heisst: volle, ungeteilte Herzensaufmerksamkeit des Vaters oder der Mutter beim Kind.

Schlüsselressource Regeneration

Aufmerksamkeit ist wie der Lichtstrahl einer Taschenlampe. Was aber, wenn die Batterien leer sind? Appelle wie «Konzentriere dich!» sind da wenig hilfreich. Unsere Aufmerksamkeit wird nur dann wirksam sein können, wenn wir sie mit Leichtigkeit lenken und an einem Ort halten können. Dafür müssen die Batterien voll geladen sein, und dazu wiederum müssen wir abschalten, uns ausruhen und neue Energie tanken können. Ein Ablenken durch Fernsehen, Hobbys oder Sport bringt relativ wenig, weil dort ebenfalls Aufmerksamkeit verlangt wird. Schlafen bringt schon etwas mehr, bedeutet es doch sicherlich Abschalten und Ausruhen. Der Superkraftstoff für unsere Aufmerksamkeit besteht aber nicht in der schlafenden, sondern in der

hellwachen Ruhe. Unser Bewusstsein kennt Zustände wacher Bewegung (normale Wachzustand), nicht-wacher Ruhe (Tiefschlaf), nicht-wacher Bewegung (Träumen) sowie wacher Ruhe. Wache Ruhe begleitet von tiefer körperlicher Entspannung ist die Erfahrung tiefer Meditation, wie sie mittels verschiedener Techniken herbeigeführt werden kann. Wenn wir innerlich still werden und zu uns kommen, erfährt unsere Aufmerksamkeit eine Art Loslösung und Entgrenzung («reines Bewusstsein»). Die Aufmerksamkeit begibt sich

(Fortsetzung auf Seite 3)

Aufgeschnappt

Downaging

Während unsere Gesellschaft biologisch altert, steigt gleichzeitig unsere Lebenserwartung immer weiter an. Damit sinkt das probabilistische Lebensalter, unsere Gesellschaft verjüngt sich relativ gesehen. Da sich parallel dazu auch unsere Lebensführung verändert, schiebt sich auch die «Ermattungsschwelle» hinaus: Statt Passivität und Krankheit nach anstrengender, fremdbestimmter Lohnarbeit bietet sich im Alter die «Selfness-Karriere» an, in der man die eigenen Ziele und Vorstellungen konsequent verwirklichen kann...

Mehr dazu unter > www.alpha.ch

Aufgeschnappt: Aktuelle Begriffe, für Sie fundiert und in Kurzform aufbereitet und erläutert. In Zusammenarbeit mit

:zukunfts|institut

(Fortsetzung von Seite 1)

zu ihrem eigenen Ursprung. Der Lichtstrahl der Taschenlampe wendet sich zur Lichtquelle. So kann der sonst so stark geforderte mentale Muskel unserer Aufmerksamkeit sich optimal entspannen und regenerieren. Resultat: Unsere Aufmerksamkeit kann wieder kraftvoll Dinge bewirken und Menschen bewegen.

Wahlfreiheit nutzen

Wir sollten den Wirkstoff der Aufmerksamkeit sinnvoll und sparsam einsetzen und nicht für unproduktiven Leerlauf vergeuden. Letzteres geschieht, wenn wir allzu sehr über die Vergangenheit grübeln oder uns zu viele Sorgen über die Zukunft machen. Am produktivsten nutzen wir unsere Aufmerksamkeit, wenn wir in der Gegenwart, voll im Hier und Jetzt sind, wenn wir das, was wir gerade tun, mit voller, ungeteilter Aufmerksamkeit tun. Nur in der – zeitlichen und geistigen! – Gegenwart können wir maximal wirksam sein. Die Vergangenheit ist schon Geschichte, und die Zukunft lässt sich nur aus der Gegenwart heraus beeinflussen. Tote Gegenstände sind nicht aufmerksamkeitsfähig. Tiere verfügen über Aufmerksamkeit und sind damit im Unterschied zu Gegenständen beziehungsfähig. Ihre Aufmerksamkeit wird gesteuert von Triebzuständen im Organismus und Reizen in der Umwelt. Dies gilt gewiss auch für uns Menschen, aber wir haben eine gewisse Wahlfreiheit, wie viel von unserer Aufmerksamkeit wir wohin lenken und wie lange wir sie dort halten. Je nach dem Grad unserer inneren Wachheit kann diese Wahlfreiheit grösser oder kleiner sein. Hier liegen unsere menschlichen Möglichkeiten, aber auch Grenzen. Denn wir können unsere Aufmerksamkeit nicht gleichzeitig überall haben. Für uns bleibt es so beim Lichtstrahl der Taschenlampe, den es hell zu machen und richtig zu lenken gilt.

(*) Claudio Weiss, awareness management begleitet Führungskräfte. Er ist Senior Associate Consultant bei Egger, Philips + Partner AG für Verhandlungsführung und Mitinhaber der Vermögensakademie GmbH in München.

(www.awareman.ch)

Individuelle Leistungsmuster

Der Kluge akzeptiert

Menschen arbeiten nach unterschiedlichen Leistungsmustern, und diese sind weder gut noch schlecht. Sein eigenes Muster als das Ideal zu proklamieren ist nutzlos; erreichen tun Sie damit nämlich nichts.

von Othmar Loser-Kalbermatten (*)

«So kann man doch nicht arbeiten!» Haben Sie diesen Satz auch schon gesagt? Zu einem Kollegen, zu einer Mitarbeiterin? Oder denken Sie ab und zu daran und schütteln den Kopf? Die Menschen sind verschieden und arbeiten auch verschieden. Sie gehen anders an Projekte heran als Sie selber das tun. Und ohne es zu merken, nehmen Sie Ihr eigenes Leistungsmuster als alleinige Referenz: So, wie Sie selber arbeiten, so ist es richtig. So sollen die anderen auch arbeiten.

Menschen haben sehr unterschiedliche Muster entwickelt. Wir sprechen dabei von Persönlichkeitsmustern oder von Charaktermustern. Dabei gilt: Muster sind einfach Muster. Sie sind weder gut noch schlecht, weder richtig noch falsch. Doch jedes Muster hat seine Stärken und Schwächen. Ein Muster kann in bestimmten Situationen funktional und bei gewissen Aufgabenstellungen dysfunktional sein. Das Kommunikations- und Persönlichkeitsmodell «Personality Patchwork» beschreibt und unterscheidet drei Leistungsmuster: Den «Einzelteil-Arbeiter», den «Am Stück-Arbeiter» und den «Druck-Arbeiter».

Aneinander vorbei kommunizieren

Menschen mit diesen drei Leistungsmustern arbeiten unterschiedlich. Sie gehen verschieden an Projekte heran und verhalten sich darin anders. Das Problem dabei ist, dass

wir uns nicht bewusst sind, dass wir es mit einem Leistungsmuster zu tun haben. Wir denken in der Regel nicht über unsere Persönlichkeitsmuster nach. Deshalb nehmen wir unser eigenes Muster als einzige Referenz und werten die anderen Muster ab. Das ist verständlich, denn wenn ich mit einer Person zu tun habe, die sich komplett anders verhält, als ich das selber tun würde, wirkt dies irritierend. Diese Irritation tritt nicht nur im Beruf auf, sondern wir erleben sie auch in der Beziehung. Wir arbeiten nicht nur anders, sondern wir verstehen auch alltägliche Dinge völlig unterschiedlich. Diese Irritationen führen zu Kommunikations- und in der Folge zu Beziehungsproblemen. Diese stören die Atmosphäre in Teams und Firmen empfindlich. In Führungsteams trennen sich dann best qualifizierte Führungskräfte mit der Begründung, die Chemie habe nicht gestimmt.

Die drei Leistungsmuster

Die «Einzelteil-Arbeiter» arbeiten gründlich, detailgenau und mit System. Sie möchten die Aufgabe verstehen, bevor sie beginnen. Sie machen sich einen Plan, den sie Schritt für Schritt abarbeiten. Sie arbeiten nicht gerne unter Zeitdruck und schliessen eine Aufgabe ab, bevor sie eine neue beginnen. Sie üben und sammeln gern. Sie sind Perfektionisten, die ein Produkt laufend verbessern können, sind aber manchmal übergenau, langsam und unflexibel. Sie brauchen keine enge Führung, da sie ihre Motivation aus den Aufgaben selber beziehen.



Othmar Loser

Die «Am Stück-Arbeiter» gehen Aufgaben als Ganzes an. Sie denken und arbeiten schnell, in grossen Bögen, mit Freude und Schwung. «Multitasking» liegt ihnen. Sie sind nicht interessiert an Details, lesen keine Gebrauchsanweisungen und arbeiten oft ungenau. Sie lieben Auftritte jeder Art. Sie arbeiten nicht gerne ganz selbständig. Sie profitieren von einer nahen Führung, da sie sich nicht gut selber strukturieren können. Sie arbeiten für den Vorgesetzten und erwarten Anerkennung für ihre Leistung.

Die «Druck-Arbeiter» erreichen ihre Bestform unter Druck. Dann fühlen sie sich lebendig und arbeiten sehr produktiv. Sie sind geduldig und es gewohnt, hohe Belastungen auszuhalten. Sie sind die geborenen Krisen-Manager, die unter Hochdruck immer noch denk- und handlungsfähig sind. Oft haben sie im übertragenen wie im wörtlichen Sinn einen breiten Rücken. Sie arbeiten gerne selbständig, lieben Überraschungen und hassen Wiederholungen. Sie bewegen sich von Deadline zu Deadline und produzieren regelmässig Irritationen, wenn andere auf ihre Zwischenergebnisse warten. Sie werden über klar kommunizierte und verbindliche Termine geführt.

Ausprägungen und Verhalten

Kann man diese Leistungsmuster klar zuordnen oder gibt es Mischformen? Jeder hat eines dieser drei Leistungsmuster entwickelt. Wir sind in unserer Arbeit aber mit unterschiedlichen Aufgaben und Anforderungen konfrontiert. Dabei entwickeln wir in der Regel zusätzliche Muster, die wir bei der Bewältigung der Aufgaben einsetzen können. Das ursprüngliche Muster bleibt aber bestehen. Es ist das Muster, mit dem Sie 18-jährig Ihre Diplomarbeit geschrieben haben. Dieses

ursprüngliche Muster ist für uns ein Stück Heimat. Es macht uns zufrieden, wenn wir im ursprünglichen Muster arbeiten können und unzufrieden, wenn dem nicht so ist. Kennen Sie die Irritationen, die auftreten, wenn Sie es mit einem fremden Leistungsmuster zu tun bekommen? Wie Sie dann abwerten und finden, dass man so doch nicht arbeiten kann? Und wahrscheinlich haben Sie erfahren, dass diese negativen Gedanken das Arbeitsklima vergiften können und sich Leute im Team nicht mehr wohl fühlen. Können diese Irritationen nicht geklärt werden, eskaliert die Situation, es kommt zu Entlassungen. Doch: Das Problem wird wieder auftreten. Es hat damit zu tun, dass wir nicht über unsere Charaktermuster reflektieren. Damit, dass wir die Muster bei uns und in unserem Umfeld nicht erkennen und verstehen.

Gesteigerte Leistungsbereitschaft

Die Probleme, mit denen wir zu tun haben, werden komplexer. Diese lassen sich nur im Zusammenspiel aller Beteiligten lösen. Nur wenn die Beziehungen zwischen den Beteiligten stimmen, ist die Zusammenarbeit erfolgreich. Das bedingt, dass wir als Führungskraft neben der Fachkompetenz auch Selbstkompetenz mitbringen. Dabei ist es sehr hilfreich, wenn wir über uns selber nachdenken können, wenn wir unsere eigenen Persönlichkeitsmuster kennen und über die Muster unserer Kollegen, Mitarbeitenden, des Chefs nachdenken und dadurch ein Verständnis für die unterschiedlichen Verhaltensweisen entwickeln können. Wenn Sie in Ihrem Team mit Ihren Mitarbeitenden, mit Ihren Kollegen und Kolleginnen darüber reden können, wer welches Leistungsmuster hat, können Sie die richtigen Aufgaben der Person mit dem (für diese Aufgabe) richtigen Leistungsmuster übertragen. Sie werden sehen: Ihre Performance wird steigen und die Irritationen werden sinken.

(*) Othmar Loser-Kalbermatten ist Arbeitspsychologe und Gründer der Firma Lernende Organisationen in Emmenbrücke (othmar.loser@lernende-organisationen.ch).