

Management

Peter Waser Der CEO von Microsoft Schweiz liebt komplexe Systeme, sei es im Management oder beim Fliegen. **Seite 23**

Mit Unterbrechungen leben lernen

KONZENTRATION Wird man häufig gestört bei seiner Arbeit, reisst der Faden. Wer sich darüber auch noch ärgert, durchläuft emotionale Stressreaktionen, die ungesund sind. Besser übt man sich gezielt in Gelassenheit und trainiert Arbeitstechniken.

VERA SOHMER

Was einen Schalter oder eine Taste hat, lässt sich ausmachen oder stumm schalten: Das Natel etwa, wenn die Sirene eingehender SMS nervt. Oder man kann sich geplant stören lassen: Mailbox abrufen, von Hand oder automatisch, zwei-, dreimal am Tag. Ist der Störenfried hingegen ein Mensch, wird es schwieriger: Interaktionen im Team sind zwar ein Stück weit kanalisierbar – Teamsitzung nach dem Znüni beispielsweise.

Und der eine oder andere Vorgesetzte lässt sich vielleicht noch soweit disziplinieren, dass er nur zu bestimmten Zeiten aufkreuzt. Doch den rat- oder hilfeschuchen-

Denn wer gelassen bleibt, schüttet weniger Stresshormone aus und findet schneller zurück.

den Mitarbeiter vor verschlossener Tür stehen zu lassen, wäre nicht nur kontraproduktiv, sondern auch schlecht für die Note in Sozialkompetenz.

Ob vermeidbar oder nicht: Störungen stressen. Denn viele Menschen schaffen es nicht, innerlich auf die «Bitte-Warten»-Taste zu drücken – und danach weiterzuarbeiten, als wäre nichts gewesen. «Dabei ist nicht etwa die Unterbrechung an sich das Problem, sondern unser Ärger darüber», sagt Christiane Wolfes, Kinesiologin aus Berlin. Ursache für den Ärger könne die Stimme der störenden Person sein, weil sie negative Erinnerungen auslöst. Aber auch der Zorn über unsinnige Arbeitsstrukturen: Wenn man zu Leerläufen verdammt ist oder die aufgetragene Arbeit auch beim bestem Willen nicht schaffen kann. Oder wenn der Kollege sein Telefon schon wieder umgeleitet hat, weil er mal in Ruhe arbeiten will.

Ein Aufschaukelprozess

«Die Stressfaktoren können ganz woanders liegen, als wir vermuten», sagt Christiane Wolfes. So oder so: Wir werden unterbrochen bei unserer Arbeit, in unseren Gedanken. Und ist der Störenfried endlich wieder weg, stehen wir da mit grossen Augen und zerfurchter Stirn und versuchen, dahinterzukommen, wo wir vorher bei der Arbeit unterbrochen worden sind. Die Konzentration ist weg – auch das nervt.

STÖRUNG – WAS DANN?

Gezielt und überlegt reagieren

Sprechen Wo immer möglich die Ursachen von Störungen beseitigen. Statt den Ärger darüber in sich hineinzufressen: Sprechen Sie mit den Störenfried – auch wenn es der Chef ist. Vor allem dann, wenn es nicht zwingend nötig gewesen wäre zu stören.

Innehalten Wird man gestört, einen Moment innehalten und sich bewusst machen: Wo stehe ich gerade? Nach der Unterbrechung erinnert sich das Unbewusste und führt uns automatisch zum Thema zurück – und zu der Stelle, wo wir unterbrochen wurden.

Zeit gewinnen Spürt man Ärger aufkommen – Zeit gewinnen: Atmen Sie tief durch und zählen Sie bis 10. Nach einer Störung: Auch wenns pressiert, stürzen Sie sich



Unterbrochen, gestört, abgelenkt: Je öfter man in seiner Tätigkeit aussetzen muss, umso mühevoller findet man zurück zu den Aufgaben.

Es handelt sich um eine Stressreaktion auf der emotionalen Ebene, erläutert Stresscoach Brigitte Zadrobilek aus Guntramsdorf (A). «Je öfter eine Person gestört wird, desto schwerer findet sie wieder zur Aufgabe zurück.» Das wiederum verstärkt die Emotionen wie Ärger, Zorn, Gereiztheit und Aggression – noch mehr Stresshormone werden ausgeschüttet, es beginnt ein Aufschaukelprozess.

Eine der möglichen Folgen: Unfall. Auf dem Bau beispielsweise verunfallten Personen, die öfter gestört werden, bis zu 26% häufiger als andere, weiss Urs Näpflin von der Suva. Nicht nur deswegen sollte aufkommender Ärger sofort abgebaut werden – sondern auch, um sich wieder konzentriert an die Arbeit machen zu können. Hilfreich dabei sei «Erregungsmanagement», rät Brigitte Zadrobilek. Einerseits körperlich abregieren: Aufstehen, schütteln, durchatmen. Andererseits emotional-kognitiv: Ein Bild anschauen, an etwas Schönes denken. «Dadurch werden die Freudezentren im Gehirn aktiviert und die Produktion weiterer Kampfhormone gestoppt.»

Die Einstellung ändern Noch besser: Gelassenheit trainieren. Denn wer gelassen bleibt, schüttet weniger Stresshormone aus und findet nach einer Störung schneller zur Konzentration zurück. Wer das noch nicht drauf hat und nach einer Unterbrechung gereizt oder zornig ist, muss erst mal Pause machen: Frischluft tanken, Wasser trinken, entspannen.

man deutlich Ruhe spürt. Danach versetzt man sich mit Hilfe positiver Sätze in die gewünschte Situation. Zum Beispiel: «Ich bin zuversichtlich und sicher, dass ...» oder «Ich kann mich auf meine Arbeit konzentrieren.» Die Übung beruhigt, zentriert, macht neue Problemlösungen möglich, baut Stress, Spannung und Gedächtnisblockaden ab.

Beobachten Wer solche Methoden für Hokusfokus hält, möge sich und andere beim intensiven Nachdenken beobachten: Stützt man dabei den Kopf mit einer Hand, liegen Daumen und Fingerspitzen meist auf den Stirnbeinhöckern – instinktiv.

Arbeitstechnik: Mind-Mapping **Assoziieren** Mind-Mapping bedeutet das grafische Darstellen von Inhalten und deren Beziehung zueinander. Ausgehend von einem zentralen Begriff werden Äste gebildet mit den Hauptthemen oder -gedanken (ähnlich einer Baumkrone). Daraus «wachsen» die Neben-

seine Einstellung ändern: Den Kopf umpolen – aufhören damit, Unterbrüche als Störung zu empfinden. Zudem brauche man Arbeitstechniken, um jederzeit in seine Aufgabe ein- und aussteigen zu können, bei Kopfarbeit beispielsweise Mind-Mapping (siehe Box).

Und man müsse wissen, wie unser Gehirn funktioniert: Es geht immer vom Grossen aufs Kleine. Um den Faden nicht zu verlieren, braucht es eine Zielsetzung. «Mir muss immer klar sein, wo ich hin will mit meiner Arbeit», sagt Ruth Wenger. Wer gelernt hat, sich nach einer Unterbrechung sofort wieder das Ziel vor Augen zu führen, könne mühelos aktivieren, was er schon erledigt hat, und nahtlos daran anknüpfen.

gedanken oder Unterthemen. Dabei sollen sich die Gedanken frei entfalten können, die Fähigkeiten des Gehirns optimal genutzt werden (Prinzip der Assoziation).

Gestalten Die Gestaltung unterliegt bestimmten Regeln wie etwa das Benutzen von Grossbuchstaben für Hauptthemen, unterschiedliche Farben, Liniestärken und -längen, Codes oder Bildelemente.

Vernetzen Mit Mind-Mapping kann man Protokolle erstellen oder Projekte planen. Es dient auch als grafisches Hilfsmittel, wenn man Ideen entwickelt. Im Unterschied zum «Brainstorming» werden hier jedoch die Themen von Anfang an miteinander vernetzt.

Tipps von Grigor Nussbaumer, Institut Mental Power, Thalwil.

CHEFSACHE

Herausforderung für sämtliche Verwaltungsräte



MARK HOENIG

Partner und Verwaltungsrat, Egon Zehnder International, Zürich.

Man will sich als Verwaltungsratspräsident in der Öffentlichkeit ja nicht unnötig exponieren. Exzessen bei der Salarierung von Führungskräften soll Einhalt geboten werden. Die Offenlegung oder gar Abstimmung an der Generalversammlung über Salärpakete sollte in erster Linie aber nicht dazu dienen, öffentlichem Ärger und Frustrationen zu begegnen, sondern vielmehr dazu, ambitionierte Unternehmensziele zu erreichen.

Verwaltungsräte und Geschäftsleitungen sollten verpflichtet werden, den grösstmöglichen Beitrag für dauerhafte Erfolge zu liefern. An wen bezahlt wird, ist daher viel wichtiger als wie viel oder wie!

Persönlichkeiten sind im Grunde genommen recht verschieden. So hat zum Beispiel die Forschung gezeigt, dass ein sehr guter Arbeiter am Fließband 40% mehr zu leisten vermag als ein typisch durchschnittlicher Kollege. Mit zunehmender Komplexität der Aufgabe nimmt diese Spanne zu. So beträgt der Unterschied zwischen einem Star im Verkauf von Versicherungen zum durch-

«Es erstaunt, wie sehr der persönliche Stil eines VR-Präsidenten ein Unternehmen prägen kann.»

schnittlichen Verkäufer 240%. In noch komplexeren Aufgaben wie Führungsaufgaben kann dies ohne weiteres 1000% und mehr Unterschied ausmachen. Somit gibt es auch unter den CEO gewaltige Unterschiede. Die Debatte sollte sich daher auf die beste Führungspersönlichkeit am richtigen Platz konzentrieren.

Ich möchte hier eine Kompetenz, früher Tugend genannt, zur Beurteilung einer Führungskraft herausgreifen: «Anstand.» Durch den eigenen Verzicht im Kleinen wird die Führungspersönlichkeit glaubwürdig im Grossen und im Hinblick auf den unternehmerischen Auftrag. Der Anstand der obersten Führungskraft ist ihre Bescheidenheit.

Das tönt schon wie aus grauer Vorzeit, aber fast alle bedeutenden Menschen haben sich durch diesen Charakterzug ausgezeichnet. Sie verlangen von sich mehr als von den anderen, sie respektieren Untergebene wo immer möglich, genau wie ihre eigenen Chefs. Sie verzichten auf Privilegien, die nicht in der Notwendigkeit der Führungsaufgabe begründet sind, und wenn sie sie benötigen, dann so unauffällig wie möglich.

Es erstaunt immer wieder, wie sehr der persönliche Stil eines Verwaltungsratspräsidenten oder CEO ein Unternehmen prägen kann. Wenn der Chef des Unternehmens die Dame in der Portierloge am Morgen regelmässig mit Namen begrüsst, so strahlt dies auf den Umgangston mehr aus als der gescheiteste Leitartikel in der Firmenzeitung.