

(Fortsetzung von Seite 1)

Position auch nicht vereinnahmen oder sogar verbiegen, die nach seinem Dafürhalten ohnehin etwas Vorübergehendes ist – im Gegensatz zu seinem Selbst. Auch wenn er seine Position verlieren sollte, wird seine Persönlichkeit keinen Schaden nehmen. Er wird seine Lehren aus dieser Erfahrung ziehen und wieder nach vorne schauen.

### Das ganze Bild sehen

Anders der Manager mit dem statischen Selbstbild: Für ihn ist ein Scheitern die Katastrophe, eine persönliche Beleidigung. Weil er sich selbst und seine Karriere als einander bedingend versteht, tut er sich schwer mit der Verarbeitung eines Misserfolgs. Er wird Schuldige suchen und finden. Er wird auch nicht einsehen wollen, dass sich die Niederlage angebahnt hat, weil er zu sehr auf Fehlervermeidung ausgerichtet war oder zu sehr auf die eigene Karriere gesetzt und zu wenig die Interessen des Unternehmens vertreten hat. Es gibt nämlich einen gravierenden Unterschied zwischen statischen und dynamischen Führungskräften: Ein statischer Ja-aber-Typ kümmert sich mehr um sich selber als um sein Unternehmen, weshalb er es auch nicht wirklich in der Tiefe kennt. Ein dynamischer Warum-nicht-Typ kennt sein Unternehmen in- und auswendig, weil es ihm am Herzen liegt. Wenn wir die Ursachen der Finanzmarktkrise und nicht nur deren Symptome betrachten, dann wird eines augenfällig: Viele Manager haben ihre Sehstörung nicht korrigieren können, weil sie an ihrem statischen Selbstbild festhielten. Es ist im Charakter solcher Menschen selbst begründet, dass sie nicht klar sehen können, weil ihnen ihr übergrosses Ich im Wege steht. Führungskräfte mit einem dynamischen Selbstbild haben in der Regel die notwendige Distanz zum Geschehen. Deshalb sehen sie nicht nur einen Ausschnitt, sondern das gesamte Bild. Die Realität eben.

(\*) Martin Zenhäusern, Ratgeber für Führungskräfte. Autor von «Chef aus Passion – Als Mensch und Führungskraft Spitze werden» (martin@zen-com.com).

## «smartphone-Lifestyle»

# Hart oder smart arbeiten?

**Bevorzugen Sie Mitarbeiter, die ihr smartphone mit ins Schlafzimmer nehmen? Technologische Innovationen sind Segen und Fluch zugleich; es zeigt sich das Dilemma zwischen Erreichbarkeit und Selbstbestimmung. Und: Die Gebrauchsanleitung fürs Gehirn fehlt bislang.**

von lic. oec. Thomas Freitag (\*)

Die Uniabgängerin erhält an ihrem ersten Arbeitstag in einer Anwaltskanzlei einen Black Berry. Sie freut sich. Neben der mit dem Gerät verbundenen Wertschätzung ist das smartphone auch eine meist unausgesprochene Verpflichtung, fast rund um die Uhr erreichbar zu sein. Psychologisch gesehen sind die neuen Geräte, mit denen wir immer und überall erreichbar sind, gefährlich.

### Psychologische Fallen

Was geschieht im Gehirn unserer jungen Juristin, wenn das smartphone auch noch am Abend zu Hause surrt und eine neue E-Mail anzeigt? Akustisch, optisch oder durch Vibration regt es den inneren Dialog an. «Möchte mich jemand einladen? Oder hat mein Chef eine dringende Frage an mich? Kommt die lange ersehnte Antwort, die mein Projekt weiter bringt?» Jede Mitteilung ist für die Empfängerin genau gesehen ein Signal, dass sie jemandem wichtig ist. Und davon können wir nicht genug kriegen.

### Der Teufelskreis

Unser Gehirn kann nur mit einer beschränkten Anzahl Störungen umgehen. Zu viele Störungen vermindern unsere Konzentrationsfähigkeit. Merken wir, dass wir uns von der

ursprünglichen Tätigkeit haben ablenken lassen, strengen wir uns besonders an. Möglichst rasch möchten wir in die «alte Aufgabe» zurückkehren, um den Anforderungen unseres Umfeldes gerecht zu werden. Dies gelingt aber nur bei voller Konzentration bzw. in ungestörter Arbeitsumgebung. Wer sich im offensichtlichen Zielkonflikt zwischen konzentriert sein und erreichbar bleiben nicht abgrenzen kann, gelangt in einen Teufelskreis. Je öfter wir Störungen zulassen und je engagierter wir bei der Arbeit sind, desto mehr läuft unser Gehirn Gefahr, im roten Bereich zu operieren. Vom kompetenten, konzentrierten Arbeiten rutscht es mehr und mehr in einen zerstreuten Zustand.

### Bis zum Kollaps

Dieser Teufelskreis kann Burnout-Syndrom und Hyperaktivität begünstigen. Untersuchungen von Dr. Halloway bei Burnout-Patienten zeigen den Zusammenhang zwischen Störungshäufigkeit und Burnout recht deutlich. Unser Gehirn schaltet bei zu vielen Störungen vom Kompetenzmodus in den Überlebensmodus. Ein Abteilungsleiter berichtete mir von seinem Zustand letzthin so: «Ich fühle mich zeitweise wie ein aufgeschrecktes Tier, das seine Aufmerksamkeit panikartig auf die nächste Störung richtet und für alles immer auf der Hut ist.» Schaut ein Kind zu lange Fernsehen, ist es von den vielen Eindrücken oft überfordert und danach schlecht gelaunt. Abhilfe verschaffen eine durch die Eltern verord-



Thomas Freitag

nete Pause, das gemeinsame Reflektieren des Gesehenen und ganz einfach Schlaf. Auch unser erwachsenes Gehirn braucht hier und da Erholung, um Eindrücke zu verarbeiten. Nur fehlt besonders unter Zeitdruck oft die Selbstdisziplin, sich Pausen zu gönnen. Dadurch ist der smarte Einsatz der smartphones gefährdet.

### Fremdbestimmt

Immer erreichbar sein ist grundsätzlich etwas Gutes. Wir sind dadurch in der Lage, rascher und effizienter zu kommunizieren. Kehrseite der Medaille ist aber der oben beschriebene Teufelskreis. In letzter Konsequenz sind wir völlig fremdbestimmt, wenn wir uns dem Takt externer Störungen hingeben. Die Selbstbestimmung – eigene Ziele und deren Umsetzung – verkümmert gänzlich. Operative Hektik dominiert und verhindert auch die Persönlichkeitsentwicklung.

### Etablierte Störkultur

Neben dem individuellen Aspekt des Umgangs mit smartphones gibt es eine unternehmensweite Dimension. Führungskräfte sind mit ihrem Verhalten als Rollenmodelle ein wichtiges Beispiel, wie technische Hilfsmittel genutzt werden sollen. Schreibt der Chef unter dem Meetingtisch E-Mails, so ist das respektlos den Sitzungsteilnehmenden gegenüber und prägt die Unternehmenskultur. Versendet die Führungskraft um Mitternacht E-Mails, sendet sie dadurch auch klare Zeichen aus: Ich arbeite lange. Wird das Grüppchen der «Raschantworter» dafür belohnt, etabliert sich bald eine hektische Unternehmenskultur: «Immer auf Empfang sein, alles fallen lassen, sobald ein E-Mail reinkommt. Egal, um welche Uhrzeit!» lautet

die Devise. Wer sich dem widersetzt und sich Zeit für konzentriertes Arbeiten nimmt, kann unter Druck geraten.

### Eindeutige «Rauchzeichen»

Ist das hektische Feuer einmal entfacht, breitet sich operative Hektik aus:

- Unmittelbare Antworten auf E-Mails; sie sind Signal dafür, dass der Antwortende auf Abruf und damit fremdgesteuert arbeitet.
- Toleriertes Beantworten von Telefonanrufen in Sitzungen.
- Detailorientiertes Arbeiten, zum Beispiel Folienschlachten statt «auf den Punkt» gebrachte Botschaften in Meetings.
- Überforderte Projektleiter, die vor lauter (ineffizienten) Sitzungen keine Zeit für das Pflegen der Projektziele haben.
- Krankheit wichtiger Mitarbeiter.

### Was heisst «smart» arbeiten?

1. Starten Sie Ihren Tag mit schriftlichen Tageszielen, bevor E-Mails gelesen werden.
2. Legen Sie smartphone-freie Zeiten und Zonen fest.
3. Schaffen Sie sich Zeitfenster, wo Sie selbstbestimmt und konzentriert arbeiten.
4. Vermeiden Sie sofortiges Antworten auf eingegangene Mitteilungen.
5. Arbeiten Sie regelmässig an Ihren mittelfristigen, dokumentierten Zielen.
6. Berühren Sie SMS und E-Mails nach Möglichkeit nur einmal, dafür abschliessend.
7. Niemand rapportiert an sein smartphone. Tipps für Vorgesetzte:
8. Leben Sie das erwünschte Verhalten vor.
9. Diskutieren Sie im Team dieses Thema. Der übermässige Einsatz von smartphones gefährdet die Effizienz und letztlich auch die Entwicklung der Mitarbeitenden. Elektronische Hilfsmittel sollten intelligent eingesetzt werden, damit sie die Bezeichnung «smartphone» auch wirklich verdienen. Dies ist auch eine Führungsaufgabe.

(\*) Thomas Freitag unterstützt Führungskräfte als Berater, Trainer und Coach in den Themen Selbstmanagement, Teamentwicklung und Leadership (freitag@mindmove.ch).