

# KONZENTRATION AUF WENIGES

Das Thema selber stammt vom Wirtschaftswissenschaftler Fredmund Malik. Er wurde 1944 in Österreich geboren und ist Gründer und Leiter eines Management-Beratungsunternehmens namens Malik-Management. Er gilt als einer der führenden Management-Experten in Europa und schreibt eine Kolumne im Manager-Magazin.

Bis heute hat er 15 Bücher veröffentlicht. Unter anderem auch das Buch "Führen, Leisten, Leben" aus dem die Aussage stammt "Konzentration ist der Schlüssel zum Erfolg". "Konzentration auf Weniges" ist der Name eines Kapitels aus diesem Buch. Gleich zu Anfang macht er die Aussage "Es kommt darauf an, sich auf Weniges, dafür Wesentliches zu konzentrieren." Basierend auf dieser Kernaussage des Textes, werde ich versuchen, diese Aussage näher zu erläutern und das mit Gedankensprüngen, die mir beim Lesen gekommen sind, anreichern.

## Denken

Malik stellt gleich am Anfang fest "Der Schlüssel zum Ergebnis ist Konzentration". Was bedeutet Konzentration? Wenn man etwas über das Wort und die Bedeutung nachdenkt, fällt einem nicht nur eine Bedeutung ein. In Verbindung mit dem Anfangssatz habe ich zuerst an den Vorgang des Denkens im Allgemeinen gedacht.

Es gibt zwei verschiedene Arten von Produktivität. Einmal die der Handarbeit und die der Kopfarbeit. Handarbeit ist dabei das wirkliche Fertigen von einem Produkt, während Kopfarbeit sich mit der Planung auseinandersetzt. In den letzten 100 Jahren ist die Produktivität der Handarbeit um ca. 2-3% pro Jahr gestiegen. Was am Anfang mühsam mit der Hand gemacht wurde, ist nach und nach durch präzise arbeitende Maschinen ersetzt worden. Die Kernfrage war "Wie viel Zeit darf eine Arbeit maximal benötigen?". Der Krieg, der um Produktivität in der Handarbeit geführt worden ist, ist allerdings vorbei und gewonnen.

Das neue Problem ist die Produktivität der Kopfarbeiter, also Mitarbeiter, die eben nicht durch Geschicklichkeit, sondern durch ihr Wissen einer Firma Gewinn bringen. In der Informatik sieht man diese Aufteilung relativ deutlich. Das eigentliche Programmieren wird in Billiglohnländer verlagert und die Kopfarbeit, das Konzeptionieren, bleibt.

Die Kernfrage der Gruppe der Kopfarbeiter ist auch nicht die selbe wie die der Handarbeiter. Jetzt heißt es "Wie viel Zeit benötige ich mindestens, um diese Arbeit fertig zu stellen?" und zu allem Überfluß muss man dazu sagen "ungestört".

"Unabhängig davon, wie lange und wie hart ein Manager arbeitet - ihre häufigste Klage ist, zu wenig Zeit zu haben." Warum ist das so. Malik sieht hier den offensichtlichsten Grund darin, dass es eben nur scheinbar ihre Zeit, also die Zeit der Manager, ist. Wenn man sich den typischen Tagesablauf eines Managers anschaut, wird man feststellen, dass nur ungefähr ein Anteil von 20%-30% Zeit ist über die sie selber verfügen können. Der Rest des Tages gehört den Kunden, dem Chef, den Mitarbeitern und Kollegen usw.

Schauen wir uns ein bisschen genauer an, was es für Faktoren am Arbeitsplatz gibt, die Einfluss auf die Konzentration nehmen. Die Arbeitszeit selber, genauer gesagt, wann ein Mitarbeiter arbeiten soll, ist ein solcher Faktor. Ich denke, ich muss hier niemanden erzählen, das es Leute gibt, die eher morgens aktiv sind und Leute die eher Ausschlafen müssen. Der Volksmund sagt, das die normalen Büroarbeitszeiten von 9:00 Uhr bis 17:00 Uhr gehen. Ein Relikt der Handarbeit, die man fast schon als Schichtarbeit bezeichnen könnte. Henry Ford, der Vater der Fließbandarbeit, hat diese Zeiten in seinen Fabriken eingeführt. In den 20er Jahren hat er für seine Fabriken beschlossen, die damalige 6 Tagewoche bei 10 Stunden auf eine 5 Tagewoche bei 8 Stunden zu verkürzen, bei gleichbleibenden Lohn für die Arbeiter. Einer der Hauptgründe war es, den Arbeitern, die ja dank gesteigerter Produktivität mehr in der gleichen Zeit arbeiten konnten, mehr Zeit zu geben ihr Geld auszugeben, um eine drohende Wirtschaftskrise abzuwenden. Ein Großteil der Industrie hat nachgezogen und so hat sich diese Zeit eingebürgert. Eigentlich völlig unpassend für Kopfarbeiter und trotzdem wird in vielen Unternehmen an dieser "Tradition" festgehalten.

Einen weiteren sehr bedeutenden Einfluss auf die Produktivität hat das Telefon am Arbeitsplatz. In seinem Buch "Peopleware" beschreibt Tom DeMarco sehr schön wie ein Anruf pro Stunde die Produktivität auf ein Minimum senken kann, da man einer konstanten Unterbrechung ausgesetzt ist. Man braucht immer eine gewisse Zeit, um sich wieder in sein Problem hineinversetzen zu können und wenn man diese Zeit nicht bekommt, sieht man zwar den meisten Tag geschäftig aus, hat aber am Ende wenig erreicht.

Ganz wichtig für die Produktivität ist natürlich auch der Arbeitsplatz selber. In Deutschland sind wir weitestgehend von den sog. Cubes verschont geblieben, aber hierzulande haben sich die

Großraumbüros durchgesetzt, die ähnlich schädlich für das Konzentrieren sind. In dem Tom DeMarco Buch "Peopleware" ist auch ein Kapitel darüber, wie man durch Investition in eine bessere Arbeitsumgebung die Produktivität und damit letztendlich den Gewinn steigern kann. Als Beispiele nennt er hier für jeden Mitarbeiter einen Fensterplatz, keine Großraumbüros nutzen, nie mehr als 4-6 Leute in ein Büro setzen. Es muss ein Umdenken in den Chefetagen der Firmen passieren, um für ihre wertvollen Mitarbeiter bessere Arbeitsumgebungen zu schaffen, in denen man sich voll konzentrieren kann ohne Ablenkung.

## **Fokussieren**

Der nächste große Punkt ist Fokussieren oder anders gesagt, die Frage "worauf kann ich mich konzentrieren". "Der Psychologe George A. Miller hat Untersuchungen zu der Frage gemacht, wie groß die Kontrollspanne von Menschen ist." Die Ergebnisse wurden in einem Paper namens "Die wundersame Zahl 7 Plus/Minus Zwei" veröffentlicht. Das ist ungefähr das, was man unter Kontrolle halten bzw. einigermaßen beherrschen kann. "Mehr lässt sich nur sequentiell bewältigen und das Zweite immer erst, wenn das Erste erledigt ist."

Damit man weiß worauf man sich konzentrieren soll, muss man sich erst einmal einen Überblick verschaffen.

Ein berühmter Spruch ist: Wie isst man einen Elefanten? Die Antwort: In Scheiben. Erst wenn man sieht, was man alles machen muss, kann man erkennen, was man davon weglassen kann.

Das kann man zum Beispiel machen, in dem man alles, was man im Kopf hat, einfach auf ein Blatt Papier runterschreibt. Das Buch "Getting Things Done" von Dave Allen, ist hier zum Beispiel ein Stichwort. Es wird von der Theorie ausgegangen, das alles was man auf Papier hat, nicht im Kopf behalten werden muss und deswegen der Kopf freibleibt für andere Dinge.

Nach dem man den Überblick hat, muss man Priorisieren. Es gibt viele Kriterien, nach denen man Priorisieren kann. Aber am besten ist es, nach der größten Auswirkung die man erzielen kann, zu schauen. Ist der Punkt wirklich wichtig für das Ziel, das ich erreichen möchte oder kann ich damit Leben, wenn er erst später bearbeitet wird. Ich denke, eine Analogie, die den meisten vertraut sein sollte, sind Fehler oder Feature-Requests in Programmen. Je nachdem welcher Stakeholder auf eine unsortierte Liste schaut, sieht eben andere Prioritäten.

Unter den agilen Entwicklungsmethoden hat sich vor allem die Entwicklung nach Scrum durchgesetzt. Eines der Grundkonzepte, um eine ständige Änderung der Priorisierung zu vermeiden, ist es einen sog. Kühlschrankschrank anzulegen. Hier kommen alle Fehler des Programms, aber auch alle Wünsche des Kunden rein. In definierten Zeitabschnitten schaut man dann, was man in der nächsten Iteration angehen will. So stellt man sicher, dass die Priorisierung nach Kundenvorstellung passiert und auch klar ist, dass man nicht an allem gleichzeitig arbeiten kann.

## **Reduzieren**

Der letzte große Punkt, den ich ansprechen will, ist reduzieren. Der Kernsatz war "Der Schlüssel zum Erfolg ist Konzentration". Man könnte auch meinen, Konzentrieren kommt hier von Reduzieren. Malik zieht eine schöne Analogie zum Sport, in der er sagt, dass Leute, die mehr als zwei Sportarten betreiben, im Normalfall nicht die Olympiade gewinnen könnten. Es ist schon unglaublich schwierig in einer Sportart richtig gut zu sein, aber in mehr als zwei ist schon fast ausgeschlossen. Das selbe gilt für Unternehmen. Wenn man etwas erreichen will, dann muss man sich voll und ganz auf eine Sache konzentrieren.

Diese Strategie muss allerdings nicht auf einzelne Leute beschränkt sein, sondern kann sich auch in der Produktvielfalt widerspiegeln. Apple ist mit einem einzigen Model Marktführer im Bereich Smartphones geworden, weil sie alles auf dieses Produkt konzentrieren konnten. Marketing, Design, Software und Hardware haben alle an einem einzigen Produkt gearbeitet.

Allerdings gibt es auch berechtigte Gegenstimmen. So hat Siemens, laut einem Artikel der Zeit, sich Ende der neunziger Jahre, auf dem Höhepunkt des New-Economy-Booms für eine Risikostreuung entschieden. Obwohl im alle Welt geraten hat alles auf Telefon und Computer zu setzen, entschied sich Konzernleiter Pircher dafür das Risiko zu streuen und die angeschlagenen Bereiche Kraftwerke und Medizintechnik zu behalten. Heute ist das Telefongeschäft verloren und das Computergeschäft mit Verlust verkauft worden. Kraftwerk und Medizintechnik dagegen fahren Rekordgewinne ein.

*Führen, Leisten, Leben*, Fredmund Malik ; *Getting Things Done*, Dave Allen ; *Peopeware*, Tom DeMarco, Timothy Lister ; *The Paradox of Choice*, Barry Schwartz ;  
<http://www.pomodorotechnique.com/> ; <http://www.zeit.de/2011/08/Ueberlebenskuenstler-Unternehmen>