

Der Fleiß hat ein schlechtes Image. Denn fleißig sind doch nur die langweiligen Streber, die keine pffiffigen Ideen haben, sondern nur mehr Ausdauer und Geduld. Oder? In den Unternehmen sieht man das heute anders. Schließlich sorgen fleißige Mitarbeiter dafür, dass die Geschäfte brummen. Ein Plädoyer für eine altmodische Tugend.

Von Dorothee Köhler



Photocase/jala



COACHING ZONE ► WARUM SCHAFFEN ES EINIGE MENSCHEN

an die Spitze und andere, die offenbar genauso viel Talent haben, nicht? Weil Erfolg eben nicht nur etwas mit Talent und Wissen zu tun hat. Ausschlaggebend ist zum einen der Wille, den eigenen Traum zu leben: Du wirst erfolgreich, wenn du an dich glaubst! Zum anderen beruht Erfolg zu einem großen Teil auf Fleiß. Das heißt: auf dem beharrlichen Durchziehen eines harten Übungspensums. Nach einer neuen neurologischen Studie benötigen Spitzensportler oder Starmusiker bis zu 10.000 Übungsstunden, um Weltklasseformat zu erreichen. Unser Gehirn braucht eben lange, um all das zu assimilieren, was nötig ist, um eine Tätigkeit wirklich zu beherrschen. Diese Art der Beharrlichkeit ist auf vielen Arbeitsgebieten notwendig und lässt sich nicht allein durch Intelligenz und Spontaneität ersetzen.



Wolfgang Burkart



Fragt man Menschen nach dem Grund ihres Erfolgs, hört man oft „Ich hatte einfach Glück“. Fragt man Dr. Burkhard Schwenker nach seinem Erfolgsrezept, bekommt man etwas ganz anderes zu hören. Der Vorsitzende der Geschäftsführung von Roland Berger Strategy Consultants und Honorarprofessor für strategisches Management sagt nämlich: „Neben Optimismus und Fairness war Fleiß die Voraussetzung für meinen Aufstieg.“ **Erfolg ist für ihn nicht das Ergebnis eines glücklichen Zufalls**, sondern von Leistungsbereitschaft.

Wer es also zu etwas bringen will in einem Unternehmen, muss fleißig sein? Allzeit nicht nur zu Höchstleistungen bereit, sondern auch zu Überstunden, Dienstreisen am Wochenende, Weiterbildung in der Freizeit? „So ist es in der Tat“, meint Thomas Deininger, Mitgründer, Geschäftsführer und Gesellschafter der Deininger Unternehmensberatung in Frankfurt. Sein Unternehmen gehört zu den Top Ten der in Deutschland ansässigen Personalberatungen und betreibt Executive Search, also die Suche nach Führungskräften der ersten und zweiten Managementebene. „Es gibt in unserer globalisierten Wirtschaft konjunkturelle Höhepunkte oder Situationen wie die Finanzkrise derzeit, in denen wir uns nicht darauf verlassen können, immer weniger zu arbeiten. Ein Sieben- bis Acht-Stunden-Arbeitstag wird der Vergangenheit angehören, und zwar unabhängig von der Branche.“ Schon heute sei es schwierig, den asiatischen Geschäftspartnern

EISSICH

verständlich zu machen, dass in Deutschland so wenig gearbeitet werde – nur 1500 Stunden pro Kopf und Jahr im Vergleich zu 2400 Stunden pro Kopf und Jahr in Südkorea oder 1800 in Japan. Wenn Deutschland wettbewerbsfähig bleiben wolle, müsse hier ein Umdenken stattfinden – das Thomas Deininger allerdings schon in vielen Punkten feststellen kann.

Dass beispielsweise das Wochenende als Reisezeit genutzt wird, ist für viele Unternehmen und ihre Mitarbeiter selbstverständlich. „Das geht auch gar nicht anders, will man mit Geschäftspartnern auf anderen Kontinenten zusammenarbeiten oder am Montagmorgen pünktlich zu einem Projektmeeting beim Kunden erscheinen, dessen Standort im entgegengesetzten Teil Deutschlands liegt“, so Thomas Deininger.

Fleiß stuft er also als eine ganz selbstverständliche Sozialtugend ein. Was für ihn ebenfalls selbstverständlich ist – aber seiner Ansicht nach in schulischer und universitärer Ausbildung zu wenig vermittelt wird – ist eine „Balancekompetenz“. So nennt er den verantwortungsbewussten Umgang eines Menschen mit seinen Ressourcen. „Qualifizierte Mitarbeiter müssen

▲ **Erfolg heißt nur eins: üben, üben, üben ...** – oder mit anderen Worten: fleißig sein. Dabei ist die Sekundärtugend Fleiß heute zu Unrecht in einen schlechten Ruf geraten. Nach wie vor gilt jedoch der alte Spruch: „Ohne Fleiß kein Preis.“ Schließlich bedeutet Fleiß nichts anderes als das eifrige Bemühen, sein selbstgestecktes Ziel – in Ihrem Fall also die eigene Karriere oder den Erfolg – zu erreichen. Einfach viel zu arbeiten, reicht dazu allerdings nicht aus. Fleißige „Mäuschen“, die in aller Stille vor sich hinarbeiten, bleiben wahrscheinlich immer klein und werden von anderen leicht übersehen. Fleiß ist nur dann der Schlüssel zum Erfolg, wenn er zielstrebig und bewusst eingesetzt wird. Wichtig ist dabei, dass Sie sich fachlich und persönlich weiterentwickeln. Bauen Sie Phasen der Selbstreflexion ein, in denen Sie Ihre Art zu arbeiten und mit Menschen umzugehen kritisch reflektieren. Dazu eignen sich „Die fünf Säulen der Identität“: Betrachten Sie Körper, Arbeit (Leistung), Beziehungen (Partner/Freunde), Geld (Sicherheit) und Werte. Wie sind diese Säulen im Moment bei Ihnen gewichtet? Mit dieser Analyse haben Sie die Chance, frühzeitig und bewusst

UNPRODUKTIVES DEUTSCHLAND

Nach der aktuellen „Globalen Produktivitätsstudie“, die die Beratungsgesellschaft Proudfoot Consulting jährlich durchführt, lag die unproduktive Arbeitszeit in Deutschland im Jahr 2008 bei 40,2 Prozent. Dies entspricht umgerechnet rund 88 Arbeitstagen im Jahr, die nicht wertschöpfend genutzt werden. Weltweit bleiben im Schnitt 29,7 Prozent des Produktivitätspotenzials von Unternehmen ungenutzt. Schlechter als Deutschland schneiden nur noch Australien mit 45,8 Prozent ab sowie die USA mit 45,3 Prozent. Am höchsten wird die Realisierungsquote des angenommenen Produktivitätspotenzials in China eingeschätzt (88,2 Prozent), gefolgt von Russland mit 87,8 Prozent und Indien mit 85,9 Prozent.

Die wichtigsten Hindernisse für Produktivitätsverbesserungen in Deutschland sehen die Manager in der mangelnden Motivation der Belegschaft zur Umsetzung von Change-Programmen, in internen Kommunikationsproblemen sowie in Gesetzgebung und Regulierung.

Quelle: www.proudfootconsulting.com

ebenso wie Führungskräfte in einer ausgewogenen Balance leben und arbeiten. Gerade den Lebensbereich Familie dürfen sie nicht vernachlässigen.“

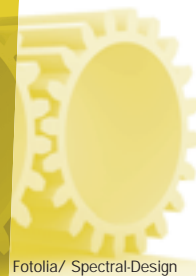
In der Tat gewähren viele Unternehmen ihren Mitarbeitern durchaus Freiräume – denn sie wissen: Nur ein Mensch, der Freiräume bekommt, kann auch fleißig sein und die gewünschte Leistung bringen. Martin Kittel, Teamleiter Professional Services bei der MKS GmbH, führender Hersteller von Software im Bereich Application Lifecycle Management, sagt dazu: „Wer Karriere machen und eine gewisse Führerschaft erlangen will, muss einfach mehr leisten als das, was ausdrücklich im Arbeitsvertrag steht. Wir erwarten beispielsweise durchaus, dass unsere Mitarbeiter sich auch außerhalb des Unternehmens und der Arbeitszeit für ihre jeweiligen Themen engagieren, indem sie Fachliteratur lesen oder einen Fachkongress besuchen. So verschaffen sie sich einen Wissensvorsprung – von dem wir profitieren und den wir dann aber auch honorieren.“ Wer ambitioniert sei und Spaß an seiner Arbeit habe, mache das sowieso von sich aus – so die Erfahrung von Martin Kittel. Deswegen werde das nicht explizit eingefordert.

Auch die erhöhte Reisetätigkeit gehört zu den Dingen, die bei MKS erwartet werden, oder die Bereitschaft, Überstunden zu machen, wenn es mal nötig sein sollte. „Schon im Vorstellungsgespräch fragen wir auch nach den Hobbys eines Bewerbers“, erzählt Martin Kittel weiter. „Wenn ein Bewerber dann angibt, dass er beispielsweise Trainer einer Fußballjugendmannschaft ist und jeden Dienstag und Donnerstag Training hat, dann signa-

lisieren wir ihm deutlich: Das wird in Zukunft nicht mehr gehen. Unsere Mitarbeiter sind oft wochenlang in Projekte bei Kunden in ganz Europa eingebunden. Da können wir keine Rücksicht auf das Fußballtraining nehmen. Wer das nicht aushalten kann, passt nicht in unser Unternehmen.“

Was das Unternehmen seinen Mitarbeitern im Gegenzug bietet, ist ein hohes Maß an Eigenverantwortung. „Unsere Mitarbeiter können auch selbstständig mit den Kunden aushandeln, wie viele Tage sie vor Ort präsent sein müssen und wann sie im Office arbeiten“, so Martin Kittel. „Es gibt weder Stechkarten noch eine Zeiterfassung. Das Ergebnis zählt.“ Weil die MKS GmbH auf hochqualifizierte Informatik-Spezialisten angewiesen ist, deren Einarbeitungszeit lange dauert, hat sie ein großes Interesse daran, Mitarbeiter leistungsfähig zu halten. Deswegen achtet das Unternehmen auch darauf, dass die Mitarbeiter immer wieder Erholungsphasen bekommen, in denen sie beispielsweise nicht viel reisen müssen oder in langfristigen Projekten eingesetzt werden, die mehr Ruhe und Kontinuität in den Arbeitsalltag bringen. „Wir lassen unsere Mitarbeiter da nicht allein“, sagt Martin Kittel.

Nicht nur er, sondern auch Unternehmensberater Thomas Deininger beobachtet allerdings, dass hohe Anforderungen nicht als Belastung empfunden werden – sondern als eine besondere Leistung, die ein Mitarbeiter gerne bringt. Voraussetzung: Er ist fleißig, motiviert und ambitioniert. Dann setzt er sich voll und ganz für sein Unternehmen ein.



LEISTUNG LOHNT SICH

Kai Dröge, Kira Marrs, Wolfgang Menz (Hrsg.): **Rückkehr der Leistungsfrage: Leistung in Arbeit, Unternehmen und Gesellschaft.** Edition Sigma 2008. ISBN 978-3836086899. 16,90 Euro

Felix von Cube: **Lust an Leistung: Die Naturgesetze der Führung.** Piper Verlag 2006. ISBN 978-3492049603. 9,90 Euro

Felix von Cube, Klaus Dehner, Andreas Schnabel: **Führen durch Fordern: Die BioLogik des Erfolgs.** Piper Verlag 2005. ISBN 978-3492243308. 9,95 Euro

Evelyn Rosewich: **Mehr Lust auf Leistung.** Gabal Verlag 2003. ISBN 978-3897492981. 10,95 Euro

John P. Kotter: **Das Prinzip Dringlichkeit. Schnell und konsequent handeln im Management.** Campus Verlag 2009. ISBN 978-3593387970. 24,90 Euro

Fleiß als beste Form der Leidenschaft – diese Definition fand schon Thomas Mann überzeugend. Der Dichter war bekannt dafür, dass er nicht auf das Glück, den Zufall oder den Musenkuss wartete, sondern **jeden einzelnen Tag aufs Neue an seinen Werken arbeitete** ♣, fleißig, beharrlich, fast schon stur. Denn er wusste: Wer den Maximen des Fleißes folgt, lebt und arbeitet anders als jemand, der nur das Nötigste tut.

Wer fleißig ist, entwickelt eine gewisse Beharrlichkeit und die Bereitschaft, sich selbst etwas abzuverlangen, auch wenn es gerade mal nicht so viel Spaß macht. Wer einfach nur abwartet, dass Vitamin B oder das Glück es schon richten werden, der schädigt Wachstum und Entwicklung. Denn aus dem Fleiß erwächst Neugier und Lust an der Entdeckung. Und da, wo Fleiß als langweilig, bieder und streberhaft verpönt ist, haben Ehrgeiz und Ambitionen keine Chance. Das schadet der Karriere. Und der Lebensqualität. Denn was wäre ein Leben ohne Ideen, Tatendrang und kreative Energie, ohne Spannung, ohne Anstrengung, ohne Erfolg?



Prioritäten in Ihrem Leben zu setzen und zu wissen, auf welchen Gebieten Sie besonders viel Fleiß einsetzen wollen und warum. Wie schaffen Sie es nun, mit viel Fleiß an die Spitze zu kommen? Wichtig ist vor allem, dass Sie Ihre persönlichen Talente kennen und ausbauen. Auch wenn Sie vielseitige Interessen haben: Konzentrieren Sie Ihre Kraft und fokussieren Sie sich auf die Fähigkeit, mit denen Sie sich als Spezialist positionieren wollen. Als Nächstes finden Sie Ihre ganz persönlichen Antreiber und Ihre Motivation heraus und richten Sie sich nach ihnen. Es ist Ihr Leben und Ihr ganz persönlicher Weg. Machen Sie den harten Antreiber zu Ihrem besten Freund. Was würde der Freund Ihnen für Ihren Aufstieg raten? Ein weiterer Tipp: Sie sollten wissen, was Sie Ihrem Chef und Ihrem Unternehmen wert sind. Zeigen Sie effektiv, dass sie das, was von Ihnen erwartet wird, auch leisten können. Auch das kollegiale Networking mit Gleichgesinnten hilft Ihnen, Ihre Motivation zu steigern und an den richtigen Stellen Fleiß zu zeigen. Und denken Sie immer daran: ♣ **Das Glück ist mit dem Tüchtigen.** Nehmen Sie die oben genannten 10.000 Übungsstunden als Grundlage, brauchen Sie mindestens 1250 Arbeitstage, bis Sie einen großen Schritt auf dem Weg zur oberen Liga geschafft haben. ◀