

Leserdienst

Prioritäten setzen heißt, sich für etwas entscheiden. Es bedeutet, seine Energie ganz in das hineinlenken, was hier und jetzt und im nächsten Zeitraum vorrangig zu packen ist. Dinge, die über die Tagesroutine hinaus anzugehen sind, weil Ziele, lebensnotwendige Aufgaben und Vorhaben es verlangen. Prioritäten setzen heißt im Klartext, sich vorübergehend auch gegen anderes entscheiden. Es heißt, Dinge auf Eis legen können! Wer das gekonnte Auf-Eis-Legen nicht schafft, zahlt mit ständigem Konflikt und mit permanenter Anspannung, mit vermindelter Produktivität. Es gelingt nicht, Energien in Wesentliches total einfließen zu lassen. Das geht nicht selten bis zur Blockade seiner kreativen Kräfte, der Schaffenskrise, dem Burnout-Syndrom. Und es ist nicht nur ein Ringen mit der Außenwelt, sondern ein Vorgang, der vor allem Energien,

Durchhaltevermögen, Kräfte im Umgang mit sich selbst verlangt. Dazu gehört vor allem der Umgang mit eigenen Ängsten, mit Befürchtungen, die Arbeitsberge nicht zu schaffen und Arbeitsberge wachsen zu sehen. Auch mit den Ängsten, sich unbeliebt zu machen. Hinter jedem wartenden Vorgang stehen schließlich Menschen.

Eine der wesentlichen Voraussetzungen für Konzentration ist daher: Lernen Sie, sich mit diesen Ängsten und dem daraus resultierenden Binnendruck besser auseinanderzusetzen. Beginnen Sie, in einen positiven Dialog mit sich selbst zu treten. Und das bedeutet: Genauso

Erfahrungen aus „Führungsetagen“

Balanceakt zwischen Routine und Konzeption

„Wir kommen nicht zum Wesentlichen und Konzeptionellen . . . Wir ersticken im Detail . . . Routine erschlägt das Wesentliche . . . Mehr Aktion statt Reaktion . . . Prioritäten schaffen . . .“ – vierzig von hundert Führungsleuten nennen das als Kernproblem ihrer Arbeit. Ergebnis einer Langzeituntersuchung. Wer kennt ihn nicht, diesen Kampf mit sich selbst: Wo steige ich ein? Was packe ich von tausend Vorgängen und Ideen vorrangig an? Worauf konzentriere ich mich? Und was geht auf Warteliste? – Ein oft zermürbender Konflikt in allen Bereichen mit stark vernetzten, kreativen Anforderungen. Wie schafft man also die Konzentration auf lebensnotwendige Prioritäten und damit die erforderliche Arbeitsproduktivität in hochdotierten Jobs? Es ist mehr als „nur“ eine Frage von Planung und Zeitmanagement („Entspannt konzentriert“, Streßbewältigung und Leistung, Bad Harzburg 1984).

wichtig wie „die Sache“ und oft noch wichtiger ist unsere Intuition, unsere ur-eigene, im Unterbewußtsein sitzende Antriebsenergie und Motivation. Das wird leider oft übersehen. Je mehr wir dem zu folgen bereit sind, um so mehr Energie und Motivation können wir nutzen. Um so mehr Energie springt auch auf andere über. Je weniger Intuition von uns selbst ausgeht, um so weniger strahlt auf andere aus.

Konzentration auf eine Sache heißt nicht, sich stur und „beamtenmäßig“ nach außen oder innen abschirmen. Sie verlangt aber, daß Sie sich im täglichen Slalom mit gesunder Ausdauer mit der als vorrangig

erfaßten Aufgabe identifizieren. Und es verlangt ein intuitiv selbstsicheres Jonglieren mit den Bällen, die täglich auf uns einströmen. Weshalb ist das so schwer? Warum gelingt dieses Spiel dem einen, und warum schaffen es viele Menschen in Positionen mit Führungsverantwortung und vielfältigen, kreativen Anforderungen nicht im geforderten Maß?

1. Konzentration auf das Wesentliche verlangt Konzentrations-Übung!

Benutzen Sie dazu bereits Ihre Arbeit selbst! Es ist nicht nur die Störung und Zerstückelung der Arbeit, die von außen kommt. Symptomatisch für die Art

wie viele arbeiten, ist vielmehr die Tatsache, daß wir uns nicht auf den Akt der Ausführung einer Aufgabe selbst intensiv konzentrieren, sondern daß wir uns wünschen, ihn so schnell wie möglich hinter uns zu haben. Vor allem unter Führungskräften ein verständliches, aber weit verbreitetes Übel. Zeit ist schließlich Geld. Der Blick ist fast permanent schon im jeweils nächsten Vorgang. Wir schielen förmlich bei jeder Tätigkeit. Wir nehmen sie selbst also nicht genügend ernst. Energie wird zerstückelt.

Die meisten lassen so auch den wichtigsten Teil ihres Lebens, und das ist nun mal ihre Arbeit, fast fahrlässig an sich vorbeiziehen. Das Gefühl, am Tag nichts Rechtes geleistet zu haben, ist hierfür ein deutliches Signal.

Viele verlieren so das intensive Bewußtsein für das, was sie konkret tun. Sie widmen bereits den „kleinen“ Vorgängen bzw. Arbeitsabschnitten nicht ihre volle Aufmerksamkeit und verlieren sie denn auch für die gravierenden und stärker vernetzten Vorgänge. Schwieriges wird eher auf andere abgeschoben oder versandet im Dickicht von Routine.

► Lernen Sie daher primär, sich mehr auf den jeweils laufenden Vorgang selbst ganz intensiv einzustellen, statt schon ans Ende zu denken. Benutzen Sie ihn selbst als Konzentrationsübung. Probieren Sie, sich auf die jeweils laufenden Prioritäten mitten in Ihren Verhandlungen, Besprechungen, Diskussionen viel bewußter einzustellen. Als Grundein-

stellung sollte sich heraus-schälen: Hingabe aller Energie auf jeden einzelnen Wegabschnitt statt permanentem Starren auf das Ende. „Der Weg ist entscheidend, weniger das Ziel“ – lautet mit Recht einer der zentralen Ansätze in den uralten Lehren des Zen.

► Und bedenken Sie: Das alles ist nicht nur eine Frage von äußerem Arbeits- oder Zeitdruck, sondern vielmehr ein Problem der ureigenen inneren Einstellung. Fangen Sie deshalb an, Ihre Einstellung in diesem Punkt genauer unter die Lupe zu nehmen – auch im Hinblick auf Ihre Mitarbeiter.

2. Entwickeln Sie mehr Zu-trauen zur Intuition – und dadurch mehr Ent-scheidungsbereitschaft!

Dank der heutigen rationalen Übertonung scheint Intuition bedenklich zu verkümmern. Wir haben verlernt, auf sie zu hören. Dabei gibt sie in aller Regel die direktesten Antworten auf das, was „jetzt“ wesentlich ist. Sie liefert auf einen Schlag viel mehr Informationen als der klügste Verstand.

Intuition arbeitet viel ge-nauer. Sie verfügt über eine viel größere Informationsdichte. Erfolgreiche, unternehmerische Men-schen, beherrschen denn auch dieses Instrument des intuitiv zuverlässigen Einsteigens in die konkreten Signale ihrer Intuition.

Wir sind heute aber in immer noch viel zu zaghaften Ansätzen dabei, von man-chen rational-wissen-schaftlichen Erklärungs-versuchen für unterneh-merisches Handeln abzu-rücken.

► Üben Sie sich darin, Ihre Intuition genauer wahr-zunehmen, mehr auf sie zu

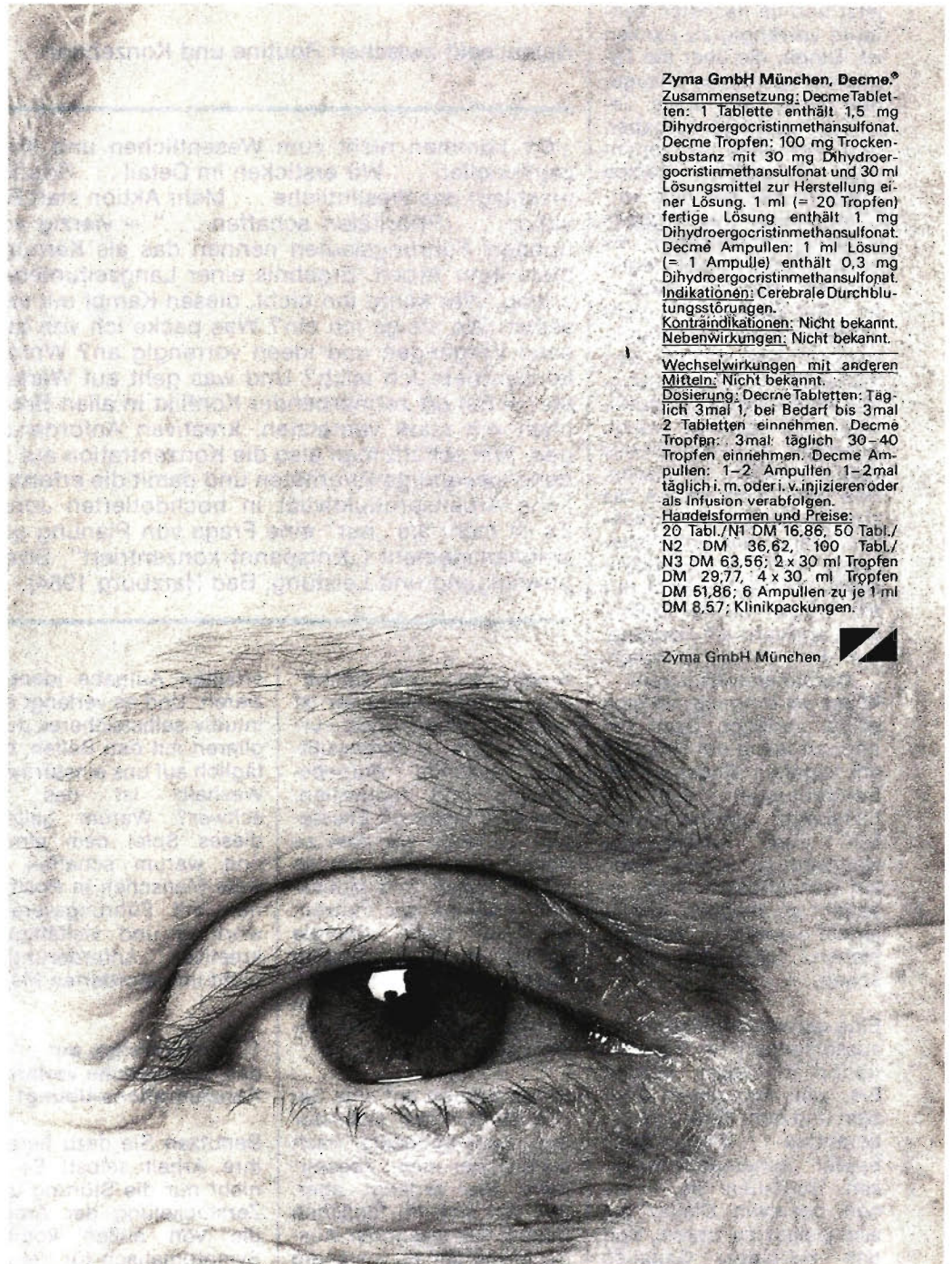
achten und direkter zu handeln.

► Fragen Sie sich ganz konkret: „Was will ich jetzt – und: was will ich jetzt nicht? Was ist jetzt dran?“ Und lernen Sie, sich viel selbst-bewußter für das zu

engagieren, was von Ihrer tiefen Intuition her jetzt sig-nalisiert wird.

► Gewinnen Sie mehr Vertrauen also zu den Si-gnalen Ihrer Intuition. So nutzen Sie Ihre Energien viel direkter, spitzer. Und

Sie gewinnen auf direktem Wege Zeit für das Wesent-liche. Sie nutzen sie – auf viel kürzerem Wege übrige-ns als über manch um-ständliche Planung. Wie oft wird dabei intuitive Kraft im wörtlichen Sinne weg-geplant.



Zyma GmbH München, Decme.®

Zusammensetzung: Decme Tablet-ten: 1 Tablette enthält 1,5 mg Dihydroergocristinmethansulfonat. Decme Tropfen: 100 mg Trocken-substanz mit 30 mg Dihydroergocristinmethansulfonat und 30 ml Lösungsmittel zur Herstellung einer Lösung. 1 ml (= 20 Tropfen) fertige Lösung enthält 1 mg Dihydroergocristinmethansulfonat. Decme Ampullen: 1 ml Lösung (= 1 Ampulle) enthält 0,3 mg Dihydroergocristinmethansulfonat. **Indikationen:** Cerebrale Durchblutungsstörungen.

Kontraindikationen: Nicht bekannt. **Nebenwirkungen:** Nicht bekannt.

Wechselwirkungen mit anderen Mitteln: Nicht bekannt.

Dosierung: Decme Tabletten: Täglich 3mal 1, bei Bedarf bis 3mal 2 Tabletten einnehmen. Decme Tropfen: 3mal täglich 30–40 Tropfen einnehmen. Decme Ampullen: 1–2 Ampullen 1–2mal täglich i. m. oder i. v. injizieren oder als Infusion verabfolgen.

Handelsformen und Preise: 20 Tabl./N1 DM 16,86, 50 Tabl./N2 DM 36,62, 100 Tabl./N3 DM 63,56; 2 x 30 ml Tropfen DM 29,77, 4 x 30 ml Tropfen DM 51,86; 6 Ampullen zu je 1 ml DM 8,57; Klinikpackungen.

Zyma GmbH München



3. Bewußtes Wahrnehmen eigener Hoch- und Tiefkurven

Wer nicht bereit ist, durch Täler durchzugehen, der kommt auch nicht auf den Gipfel. Wer nicht bereit ist, momentane Tiefs kurzfri-

stig anzunehmen, schafft es nicht, geistige Energien zu tanken und dann mit vollem Elan in das nächste Energie-Hoch einzusteigen. Er bleibt irgendwo im Zwischenfeld hängen und verplumpert Energie in „operativer Hektik“.

Der Drang, momentane Tiefs zu überspielen und zu verdrängen überwiegt leider allenthalben. Permanenter Binnendruck, das berühmte schlechte Gewissen und der Drang, immer eine gute Figur machen zu wollen, spielen

uns dabei einen Streich. Und genau das verhindert volle Energieentfaltung und bewußtes Ausnutzen der eigenen Hochs.

► Lernen Sie also, viel mehr *mit* Ihren Wellenschlägen zu arbeiten statt gegen sie anzukämpfen und die natürlichen Wellenschläge zu blockieren. Das Ergebnis dieser Einstellung ist eindeutig mehr Kraft, Hingabe, Ausdauer in den Hochs und mehr Konzentration.

4. Einseitige Außensteuerung korrigieren

Da viele wie gesagt so gut wie gar nicht bereit sind, sich auch nur für Momente zu besinnen und zu fragen, was will ich jetzt, und was will ich jetzt eigentlich nicht, kommt es auch zur landläufig bekannten Folge: Wir reagieren einseitig auf von außen hereinstürzende Anforderungen. Unser Bewußtsein für eigene Projekte, die wesentlich und lebensnotwendig sind, geht verloren.

5. Selbst-Bewußtsein erweitern

Je mehr es am positiven Selbst-Bewußtsein im wörtlichen Sinne fehlt, um so niedriger zwangsläufig die Bereitschaft, Dritten gegenüber klar und unmißverständlich zu signalisieren, was jetzt ganze Konzentration verlangt. Wir müssen lernen, klarer ja und nein zu sagen. Ohne dem werden andere viel zu wenig bei ihrer eigenen Verantwortung und der verbal immer wieder hoch gepriesenen Toleranz gepackt. Eigenständige Verantwortung und Delegation bleiben auf der Strecke.

► Lernen Sie also, sich mehr zu fragen: Was will ich jetzt und was nicht, was sind meine eigentlichen



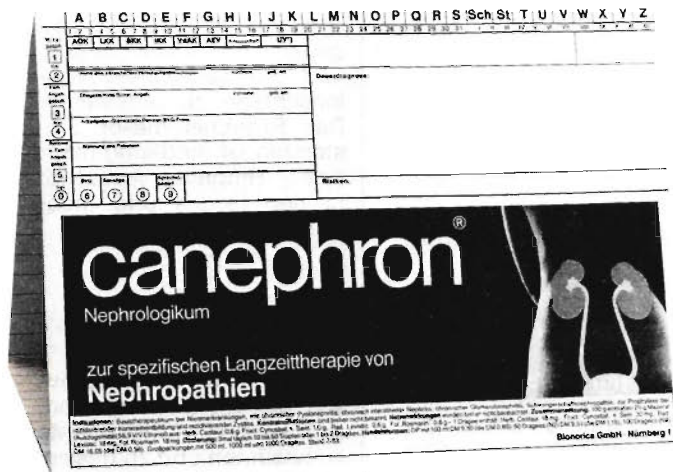
Im Alter geistig aktiv

Decme verbessert deutlich die Gehirnleistung. Decme steigert Konzentration und Merkfähigkeit, aktiviert das Kurzzeitgedächtnis und erhält so die soziale Zugehörigkeit.

Decme.[®]
Therapie mit der Monosubstanz.
Tabletten, Tropfen, Ampullen.

Decme geistig jung[®]

OPTIMA Karteimappen. Sofort Sehen ohne Suchen.



OPTIMA Karteimappen sind speziell auf die Bedürfnisse der Ärzte und ihrer Helferinnen zugeschnitten.

Übersichtlich durch:

1. Rationelle Kennzeichnungs-Möglichkeit mit Farbfeldern, Reitern und Filzschreibern.
2. Praxisgerechtes Format, passend für alle System-Möbel und Karteikästen.
3. Einheitlich bewährte Ausführung für viele Arztrichtungen, denn nur die Pharma-Information ist fachspezifisch.
4. Übersichtliche Anordnung für Diagnose- und Therapieeintragungen. Genormtes Adreßfeld für alle gängigen Adressier-Systeme.
5. Kostengünstiger Preis.

Coupon

- Ich bestelle 500 Stück für 15,- DM*/**
 1000 Stück für 30,- DM*/**
 2000 Stück für 60,- DM*/**

* zuzügl. MwSt./** 500 Stück je Farbe, soweit der Vorrat für die jeweilige Fachrichtung reicht

- In weiß In gelb In rosa In blau.

Für die Fachrichtung:

- Praktiker
 Gynäkologen
 Internisten
 Kinderärzte

Stempel/Datum/Unterschrift

 **Deutscher Ärzte-Verlag**
 Dieselstraße 2, 5000 Köln 40
 Telefon (02234) 7011-0

Pflichten – und entdecken Sie, daß ein klares Signal nach außen selten nachhaltig krummgenommen wird.

6. Wellensalat besser klären

Aufgaben, Probleme, Ideen, Gedanken, Gefühle, Konflikte und Spannungen zusammen bilden nicht selten ein explosives inneres Gemix – in der Tat verbunden mit der Produktion blockierender Gamma-Gehirnwellen. Moderne Gehirnforschung und Biofeedback lehren uns das eindeutig. Die wenigsten haben von ihrer herkömmlichen Ausbildung her gelernt, sich mit diesen Situationen gezielt zu befassen und für erneute Konzentration zu sorgen. So wird denn in der Tat eher munter verdrängt. Ja es gilt sogar als unmannhaft, sich so etwas wie inneren Wellensalat überhaupt einzugestehen und daran zu arbeiten. Ganze Teams werden dadurch nachhaltig blockiert. „Der Markt gibt es nicht her“ oder „Wir werden von der Entwicklung überrollt“, so lauten dann die Entschuldigungen. Und notwendige Konzentration auf Prioritäten wird mit äußeren Einflüssen und einem diffusen Begriff von Streß entschuldigt und verschüttet.

► Lernen Sie demgegenüber, sich mit innerem „Wellensalat“ im Bedarfsfall direkt zu befassen. Eine wichtige Hilfe dazu ist zum Beispiel ein Druck-Szenario oder ein Druck-Tagebuch, in dem Sie negative Druck- und Spannungsmomente genauer klären können.

7. Überprüfen Sie die inneren Drehbücher!

Ungeprüft übernommene Einstellungen, Normen und Rollenmuster stehen

vielfach dem Wunsch im Wege, sich auf wichtige und gravierende Prioritäten zu konzentrieren – auf Innovationen. So das Drehbuch „Als Vorgesetzter muß man immer ansprechbar und immer für seine Mitarbeiter und Kunden erreichbar sein“. Es gefährdet über weite Strecken jede echte Konzentration. Genauso das oft unbewußt arbeitende Drehbuch – viele nennen es schlechtes Gewissen –: „Was Du heute kannst besorgen, das verschiebe nicht auf morgen“. Dabei wird eine der wichtigsten Voraussetzungen für Konzentration übersehen und blockiert: das Zurückstellenkönnen, das Auf-Eis-legen-können und sich momentan auch gegen die Erledigung anstehender Vorgänge entscheiden können.

Genauso auch das bekannte und vielfach einseitig interpretierte Drehbuch: „Stillstand ist Rückschritt“. Blockiert es im landläufig verstandenen Sinne doch in der Tat echte Konzentration, die nun einmal auch und gerade mit Phasen von Stillstand und Leere gekoppelt ist. Die Liste unbewußter Drehbücher ließe sich beliebig verlängern.

► Beginnen Sie Ihre Drehbücher, durch die Sie sich selbst im Wege stehen, zu erkennen und zu überprüfen.

8. Üben Sie den Wechsel von Anspannung und Entspannung mitten in Ihrer Arbeit!

Lernen Sie von den Tenniscracks. Wer das Pendelspiel von Spannung und Entspannung beherrscht, bringt die zur Konzentration notwendige Spannkraft auf. Wo das Pendel dagegen stehenbleibt, konkret: wer in ständiger Anspannung lebt, findet nur noch Kraft, sich in De-

tails zu flüchten und zu verstricken.

► Fragen Sie sich selbstkritisch: Gelingt es mir überhaupt, dauernde Anspannung zu registrieren? Eine zentrale Frage! Sie vernachlässigen heißt, mit nachlassender Konzentrationsbereitschaft bezahlen.

► Achten Sie darauf, daß Sie Ihr Pendel nicht einseitig auf der Seite der Anspannung festhalten. Wo das Pendel schwingt und Entspannung gelingt, können wir uns gezielt und mit Kraft auf das einlassen, was Vorrang hat. Das muß keine Minute Zeit kosten! Mitten in der Tageshektik gibt es innerhalb und außerhalb jeder Arbeit genügend Möglichkeiten, sich zu sammeln. Dazu gehört eine wichtige Grundeinstellung, die Sie mit Hilfe der uralten Methoden des Zen entwickeln können. Speziell gemeint ist die Fähigkeit des „Tue was du tust“.

Ein zentraler Ansatz, um sich gezielt auf alles zu sammeln und zu konzentrieren – gezielt anzuspannen und automatisch zu entspannen. Es ist auch ein Weg, um kurzfristig bewußt auf geistige Distanz zu gehen, kurzfristig zu regenerieren, kreative Gehirn-Alpha-Wellen zu produzieren und wieder zum Wesentlichen vorzustoßen – ohne Umwege, nach dem Motto: Tue was du tust!

► Üben Sie sich in diesem „Tue was du tust“ bei jedem konkreten Vorgang innerhalb und außerhalb der Arbeit. Sie kommen viel direkter zum Wesentlichen!

Literatur und weitere Auskünfte beim Verfasser

Anschrift des Verfassers:

Dr. Wolfgang Schömbis
Am Silberborn 7a
3388 Bad Harzburg

Steuertips

Steuerratgeber für Investmentsparer – Hinweise für die steuerliche Behandlung der Ausschüttungen deutscher Investmentfonds im Kalenderjahr 1984 enthält das Steuer-Informationsblatt des Bundesverbandes Deutscher Investment-Gesellschaften (Eschenheimer Anlage 28, 6000 Frankfurt 1, Telefon: 0 69/59 07 81). Erträge, die aus realisierten Kursgewinnen und Bezugsrechtserlösen stammen, sind steuerfrei, Zinsen und Dividenden müssen dagegen als Einkünfte aus Kapitalvermögen versteuert werden. Unter bestimmten Voraussetzungen können jedoch auch diese Erträge von der Steuerpflicht befreit werden. Zusätzlich zur Barausschüttung erhalten Anteilhaber von Aktienfonds eine Steuergutschrift, die $\frac{9}{16}$ der in bar ausgeschütteten Körperschaftsteuerpflichtigen inländischen Dividenden beträgt. Diese Steuergutschrift erhält der Anleger, der nicht zur Einkommensteuer veranlagt wird und

seine Anteile im Depot eines Kreditinstituts verwahrt, bei Vorlage einer Nichtveranlagungs-Bescheinigung bar ausgezahlt. Einkommensteuerpflichtigen Anlegern wird diese Steuergutschrift bei ihrer Einkommensteuerveranlagung angerechnet. EB

Kapitalmarkt

Service-Angebote – Ein Ringbuch mit dem Titel „Steuern und Vermögen. Ein Ratgeber für die Praxis“ bietet die Firma Opfermann als Serviceleistung an. Der Ratgeber enthält vorerst Beiträge über Vorsorge durch Versicherung sowie Kapitalanlage in Wertpapieren. Die nachfolgenden Ergänzungslieferungen umfassen Themen wie Vermögenswirksame Leistungen, Edelmetalle, Immobilien, sonstige Vermögensanlagen sowie Vermögensübertragungen. Kostenlos zu bestellen bei: Opfermann Arzneimittel GmbH, Hauptstraße 1–9, 5060 Bergisch Gladbach 2. EM

Neue Aufgaben für Verrechnungsstellen

Aus Anlaß des 60jährigen Bestehens der Ärztlichen Verrechnungsstelle Büdinger, der derzeit rund 5700 Ärzte, Zahnärzte und Tierärzte angehören, wurde auf das weite Arbeitsgebiet der privatärztlichen Verrechnungsstellen hingewiesen. Den Ärzten bietet die Büdinger Verrechnungsstelle seit geraumer Zeit auch als kollegiale Gemeinschaftseinrichtung organisatorische, kaufmännische und bürotechnische Hilfestellungen. Dabei erfüllt sie die hohen Anforderungen des Datenschutzes und der Verschwiegenheitspflicht. Wegen ihrer

Erfahrungen bei der GOÄ-Abrechnung sind die Verrechnungsstellen auch Ansprechpartner der Ärztekammern und der Fachverbände in Fragen der privatärztlichen Gebührensysteme.

Weitere Arbeitsgebiete:

Betreuung von Laborgemeinschaften und die Abrechnung ärztlicher Sonntagsdienste. Eine wichtige Zukunftsaufgabe sehen die Verrechnungsstellen auch darin, beim Einsatz von Praxiscomputern Hilfestellungen anzubieten. jv

**Drei
Gründe,
warum sich
die mei-
sten Ärzte
bei der
Vereinigten
kranken-
versicherer
lassen.**

