

# Der Schlaf des Gerechten (I)

## Wie Führungskräfte schlafend an die Spitze kommen

von Michael Hirt

Seine Karriere ging steil nach oben. Vor kurzem war er zum Leiter einer großen Geschäftseinheit ernannt worden und genoss die Aufmerksamkeit, die ihm die neue Aufgabe beim Konzernvorstand brachte. Thomas P. - verheiratet, zwei Kinder - war stolz auf seine enorme Belastbarkeit und sein legendäres Arbeitspensum.

Zwischen Stuttgart und Pforzheim passierte es dann. Als er aufwachte schrammte sein BMW mit Tempo 160 die Leitplanke entlang. Funkenflug inklusive. Mit Mühe gewann Thomas wieder die Kontrolle über seinen Wagen. Sekunden-schlaf. Der Schreck sitzt ihm heute noch in den Knochen.

Systematischer Schlafmangel beeinträchtigt Ihre körperliche und geistige Leistungsfähigkeit massiv. In dieser zweiteiligen Reihe erfahren Sie, warum Spitzenleistungen von Führungskräften ausreichend Schlaf erfordern und was Sie als Führungskraft in der Praxis tun können, um gut zu schlafen und auch in turbulenten Zeiten einen klaren Kopf zu bewahren.

### **Zu wenig Schlaf ist tödlich**

Schlafmangel ist eine der Hauptursachen für Unfälle und Katastrophen, die durch menschliches Versagen verursacht werden.<sup>1</sup>

Dauerhafter Schlafmangel führt nicht nur zu unkontrollierbaren Müdigkeitsattacken (Sekundenschlaf), sondern auch zu körperlichen Beschwerden (erhöhte Infektanfälligkeit, Kopfschmerzen) und schwerwiegenden psychischen Problemen (Denkstörungen, Reizbarkeit, Halluzinationen),

die unsere Entscheidungsfähigkeit drastisch einschränken.<sup>2</sup>

Systematischer Schlafentzug ist daher auch eine effektive Verhör- und Foltertechnik, wenn es z.B. Geheimdiensten darum geht Menschen psychologisch zu brechen und geständig bzw. gefügig zu machen. Letztendlich kann systematischer Schlafentzug bis zum Tod führen.<sup>3</sup>

### **Zu wenig Schlaf macht dick und krank**

Bei chronischem Schlafentzug steigt mit den Stresshormonen der Appetit, insbesondere auf Kohlenhydrate und Zucker. Die Betroffenen nehmen zu. Menschen, die nicht genug schlafen neigen außerdem zu Diabetes, hohem Blutdruck und sind sogar höher gefährdet einen Herzinfarkt zu erleiden, so Jürgen Zulley, Schlafforscher an der Uni Regensburg.<sup>4</sup>

### **Zu wenig Schlaf macht dumm**

Studien der Harvard Universität zeigen, dass wenn Sie über 10 Tage hindurch durchschnittlich nur vier Stunden Schlaf pro Nacht bekommen, Sie deutlich langsamer reagieren, keine objektiven Urteile mehr fällen und Probleme schlechter lösen können.<sup>5</sup>

Prof. Charles Czeisler von der Harvard Medical School konnte nachweisen, dass nach nur einer Woche mit vier oder fünf Stunden Schlaf pro Nacht Ihre Leistung genauso stark gemindert ist, wie wenn Sie einen Blutalkoholspiegel von einem Promille haben. Die Folgen: schwere Ausfallserscheinungen, eingeschränktes Hörvermögen, extrem vermindertes Reaktionsvermögen.

Übermüdete Manager sind ungeduldig, verlieren leicht die Nerven, schreien Mitarbeiter an, treffen falsche Entscheidungen und reden bei Pressekonferenzen und Sitzungen wirres Zeug.

Dass Mitarbeiter, die sich durch Alkohol in diesen Zustand bringen, gefeuert werden, aber Führungskräfte, die dasselbe durch systematischen Schlafentzug erreichen als "Helden der Arbeit" glorifiziert werden, ist verrückt.

Flugreisen, bei denen Sie mehrere Zeitzonen überfliegen, erhöhen das Risiko von Schlafstörungen und deren negativer Folgen („Jet Lag“) beträchtlich.<sup>6</sup> Wenn sich die geistige Leistungsfähigkeit Ihres Körpers auf dem Niveau von drei oder vier Uhr morgens befindet, sind Sie nicht nur im Straßenverkehr eine Gefährdung für sich und andere, Ihre Fähigkeit eine komplexe Verhandlung mit klarem Kopf und Überblick zu führen, wird gelinde gesagt begrenzt sein.

Wenn Sie als Führungskraft sich selbst und Ihre Mitarbeiter derartigen Belastungen und Gefährdungen aussetzen, handeln Sie rücksichts- und verantwortungslos.

### **Wie steht es um Ihren Schlaf?**

Ein Erwachsener benötigt durchschnittlich sieben bis acht Stunden Schlaf.<sup>7</sup> Dabei gibt es keine Abkürzung - die Biochemie Ihres Körpers benötigt die volle Zeit, und ungestörter Schlaf ist für eine optimale Erholung und Leistungsfähigkeit am nächsten Tag unabdingbar.

Der ideale Schlaf besteht aus raschem Einschlafen, gefolgt von einer langen Tiefschlafphase und einer kurzen, erfrischenden Aufwachphase - doch die Realität sieht oft anders aus. Die folgenden Fragen helfen Ihnen eine erste Einschätzung dafür zu bekommen, wie gesund ihr Schlaf derzeit ist:

- Fühlen Sie sich nach dem Aufwachen ausgeschlafen?

- Sind Sie nach dem Aufstehen verspannt oder haben Sie Rückenschmerzen?
- Haben Sie manchmal früh am Morgen Kopfschmerzen?
- Schnarchen Sie?
- Wachen Sie während der Nacht auf?
- Liegen Sie während der Nacht längere Zeit wach?
- Wachen Sie früh morgens deutlich vor Ihrer angestrebten Aufwachzeit auf?
- Brauchen Sie länger als 30 Minuten zum Einschlafen?
- Nehmen Sie Schlafmittel?
- Haben Sie Schwierigkeiten wach zu bleiben, etwa beim Autofahren, beim Essen oder gesellschaftlichen Anlässen?

### **Warum Spitzenleistungen ausreichend Schlaf erfordern**

Eine Studie der Deutschen Gesellschaft für Schlafforschung und Schlafmedizin (DGSM) zeigt, dass „schlechte Schläfer doppelt so häufig in unteren Gehaltsstufen hängen bleiben, während gute Schläfer Karriere machen, mehr verdienen und weiterkommen“.<sup>8</sup>

Die neuesten Ergebnisse der Schlafmedizin zeigen, wie wichtig Schlaf für unsere nachhaltige Leistungsfähigkeit ist. Im Schlaf werden wichtige Immunstoffe aufgebaut, Zellen wiederhergestellt und repariert, sowie durch die Freisetzung von aktivierenden Botenstoffen (Dopamin und Noradrenalin) Befindlichkeit und Vitalität gesteigert. Weiters festigen sich sowohl motorisch erlernte Fähigkeiten, als auch Wissensinhalte.<sup>9</sup>

Der Spruch "über diese Entscheidung muss ich eine Nacht schlafen" hat übrigens seine Berechtigung. Schlafforscher haben auch gezeigt, dass sich schwierige Aufgaben leichter lösen lassen, wenn man eine Nacht darüber schläft.<sup>10</sup>

Führungskräfte, die ausreichend schlafen haben eine höhere Produktivität. Sie können sich über längere Zeit hinweg auf eine Aufgabe konzentrieren und ihre ganze Intelligenz und Kreativität einbringen.<sup>11</sup>

Wer daher glaubt, dass er Zeit spart und produktiver ist, wenn er systematisch auf Schlaf verzichtet, sitzt einem gefährlichem Irrtum auf.

### **Warum Führungskräfte trotzdem zu wenig schlafen**

Wenn zu wenig Schlaf dick, krank und dumm macht, ja sogar tödlich sein kann, warum schlafen viele Führungskräfte dann trotzdem systematisch zu wenig?

### **Macho-Kultur**

Schlafverzicht wird in Unternehmen oft mit Lebenskraft und hoher Leistungsfähigkeit verwechselt. Diese Macho-Kultur, die 80-100 Stunden Wochen, rastlose Reisetätigkeit und Wochenendarbeit verherrlicht, beruht auf einem grundsätzlichen Missverständnis über das Wesen der Marktwirtschaft und ist schlichtweg schlechtes Management.

### **Schlechtes Management**

Es wird immer von der Marktwirtschaft als Leistungsgesellschaft geredet, dabei leben wir gar nicht in einer Leistungsgesellschaft, sondern in einer Ergebnisgesellschaft. Was zählt ist nicht den Input - also die Leistung - zu maximieren, sondern den Output, das Ergebnis! Das ist einer der wesentlichen Grundsätze von gutem Management.

Daher ist nicht der beste Manager, der am meisten reinbaggert, sondern der am meisten gebacken kriegt! Nicht der Bereichsleiter, der Tag und Nacht rackert und seine Teams in Grund und Boden fährt ist zu bewundern, sondern der Bereichsleiter, der die Ziele erreicht, aber um 17:00 Uhr nach Hause geht, um mit seinen Kindern Rad fahren zu gehen und bei sich selber und seinen Mitarbeitern auf eine gesunde Work-Life-Balance achtet.

Zu bewundern ist ein Manager, der es verstanden hat, die Arbeit so zu organisieren, zu delegieren und seine Mitarbeiter so zu entwickeln, dass nachhaltige Produktivität und Ergebnisse entstehen.

Nachhaltigkeit bedeutet in diesem Zusammenhang nicht nur verantwortungsvollen Umgang mit unserer Umwelt und deren Ressourcen, sondern auch mit unseren eigenen Ressourcen und den Ressourcen unserer Mitarbeiter!

### **Keine Strategie**

Meiner Beobachtung nach liegt ein weiterer wesentlicher Grund für das rast- und ruhelose Rackern in vielen Unternehmen schlichtweg in mangelnden bzw. unklaren Strategien und mangelnder Zielausrichtung. Wer einen Plan hat und ein klares Ziel vor Augen sieht, kann eben zielstrebig und effektiv vorgehen und muss nicht auf 1000 Hochzeiten tanzen, um mangelnde Klarheit durch ziellose Hyperaktivität auszugleichen. Ohne Ziel stimmt jede Richtung...

Aber es gibt noch tiefere Ursachen für unsere Arbeitswut, die beim Einzelnen liegen.

### **Die Motivationsfrage**

Hier geht es darum, sich die Frage zu stellen, was die tiefere Motivation für meinen Arbeitseinsatz als Führungskraft ist.

Arbeite ich, um meine natürliche Produktivität und meine Begabungen zielgerichtet einzusetzen und damit meinen ganz persönlichen Beitrag zu Wohlstand und Weiterentwicklung unserer Gesellschaft zu leisten, oder arbeite ich primär aus egoistischen und selbstbezogenen Gründen, also z.B. um maximal Geld zu verdienen oder meine Bedürfnisse nach Macht, Aufmerksamkeit und Anerkennung zu befriedigen?

### **Eine Frage des Menschenbildes**

Letztendlich stellt sich die grundsätzliche Frage mit welchem Welt- und Menschenbild ich an die Arbeit, meine Mitmenschen und mich selber herangehe.

Beruhet meine Sichtweise vielleicht auf dem mechanistischen und einseitig leistungsorientierten Menschenbild der Industriegesellschaft, das den Menschen letztendlich zu einem seelenlosen Produktionsfaktor in einem komplexen industriellen Prozess degradiert? Sie erinnern sich an den berühmten Schrauben-Dreher von Charlie Chaplin in „Modern Times“.

Die logische Konsequenz dieses Menschenbildes ist, dass der Mensch nur als Leistender in einem Produktionsprozess einen Wert hat und diese Leistung natürlich auch bis zur (Selbst)-Ausbeutung, einschließlich Schlafentzug, laufend rücksichtslos gesteigert werden muss.

Oder sehe ich den Menschen nicht als Mittel zum Zweck (also als Produktionsfaktor), sondern als den Zweck des Wirtschaftens. Erfolgreiches Wirtschaften wird in dieser Sichtweise nicht als Selbstzweck gesehen, sondern als Mittel zum Zweck, um einen Beitrag für ein besseres Leben der Menschen zu leisten.

Simplet gesagt: Lebe ich, um zu arbeiten, oder arbeite ich um zu leben?

Wenn ich also vor lauter Streben nach erfolgreichem Wirtschaften dabei andere Menschen schädige und mich selber und meine Gesundheit kaputt mache, verfehle ich in dieser Sichtweise das Ziel vollständig, weil ich das, was ich durch mein wirtschaftliches Handeln eigentlich fördern wollte, zerstöre.

Schlaf ist eben keine vergeudete Zeit, sondern Selbsterneuerung und Kraftschöpfen.

### **Gelassenheit als Schlüssel zum erholsamen Schlaf**

Noch weiter gedacht beruhen Rastlosigkeit, Selbstüberforderung und übertriebenes Leistungsdenken auf einer tiefen inneren Unsicherheit und einem mangelnden Vertrauen.

Das Bibelwort: „... denn der Herr gibt es den Seinen im Schlaf.“<sup>12</sup> bringt es auf den Punkt. Es geht hier darum, dass wenn ich ein tiefes Vertrauen habe, dass mein Leben in guten Händen ist, dann brauche ich mich nicht zu hetzen, zu stressen oder mir Sorgen zu machen.

Ich kann loslassen und einfach in diesem wunderbaren Fluidum der Zeit, das uns täglich geschenkt ist, mit Freude navigieren und mein Leben genießen. Wenn ich vertraue, muss ich mich weder überfordern, noch muss ich mich unterfordern. Alles hat dann seine Zeit. Arbeiten hat seine Zeit und schlafen hat seine Zeit.

Gelassenheit ist daher der Schlüssel zum erholsamen Schlaf.

### **Turbulente Zeiten brauchen klare Köpfe**

Bei einer im Jahr 2009 durchgeführten Studie gaben 40% der befragten Manager an, dass der gegenwärtige Zustand der Weltwirtschaft ihren Schlafmangel verschärft habe und 61% der Manager sahen durch diesen Schlafmangel einen negativen Einfluss auf ihre Arbeit.<sup>13</sup>

Aus meinen Gesprächen mit Führungskräften habe ich den Eindruck gewonnen, dass die Mehrzahl von ihnen davon ausgegangen ist, dass die im Jahr 2008 begonnene „Krise“ 2009 wieder vorbei sein wird. „Zähne zusammenbeißen und durchtauchen“ hieß die Devise.

Jetzt aber stellt sich heraus, dass wir uns höchstwahrscheinlich auf einen lang andauernden, wahrscheinlich sogar nachhaltig instabilen und turbulenten Verlauf

der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung einstellen müssen.

So wie der 11. September 2001 der politische Kick-Off für das 21. Jahrhundert war, wird man rückblickend vielleicht den 15. September 2008 (der Tag an dem Lehman Brothers Insolvenz angemeldet hat) als den wirtschaftlichen Kick-Off für das turbulente 21. Jahrhundert ansehen.

Und das bedeutet für den einzelnen Manager, dass „Zähne zusammenbeißen und durchtauchen“ einfach nicht reichen wird, um am anderen Ende des Pools wieder aufzutauchen.

Es geht also darum nachhaltig an unseren Gewohnheiten zu arbeiten, um unsere Leistungsfähigkeit trotz turbulenter Zeiten auch über viele Jahre aufrechterhalten zu können.

Denn gerade in turbulenten Zeiten brauchen Sie einen klaren Kopf, um die richtigen Entscheidungen zu treffen.

Was Sie in der Praxis tun können, um gut zu schlafen erfahren Sie in Teil 2 dieser Reihe: **„Der Schlaf des Gerechten (II) - Was Führungskräfte in der Praxis tun, um gut zu schlafen“**.

Ich wünsche Ihnen viel Freude bei der Umsetzung!



**Dr. Michael Hirt**, Experte für Strategisches Management und Selbstführung verhilft Führungskräften und deren Unternehmen zu nachhaltigem Erfolg durch innere Klarheit und konsequente Umsetzung. Der energiegeladene Österrei-

cher begeistert durch Authentizität, Klarheit und Umsetzungsorientierung.

Er verbindet dabei souverän die neuesten Ergebnisse der Wissenschaft mit den tiefen Erkenntnissen der Weisheitsliteratur.

Vor der Gründung von HIRT&FRIENDS im Jahr 2001 war Michael Hirt Projektleiter bei der weltweit führenden Strategieberatung Boston Consulting Group (BCG) und der Österreichischen Industrieholding AG (ÖIAG).

Als leidenschaftlicher Berater, Trainer, Vortragender, Coach, Hochschullehrer, Managementpraktiker und Autor mit Studium u.a. in Wien, Fontainebleau (INSEAD MBA) und Montreal (McGill LL.M.) begleitet er seit über 15 Jahren Spitzen-Führungskräfte im In- und Ausland, mit Konzentration auf die erfolgreiche Verbindung von Leistung und Menschlichkeit.

**TEL:** +43-(0)-2773 20176

**E-MAIL:** [m@hirtandfriends.at](mailto:m@hirtandfriends.at)

**WEBSITE:** [www.hirtandfriends.at](http://www.hirtandfriends.at)

Weitere Artikel von Michael Hirt unter [www.hirtandfriends.at](http://www.hirtandfriends.at):

**Den Schweinehund besiegen** - Persönliche Verhaltensänderung in der Praxis

**Ohne Ziel stimmt jede Richtung** - Der Strategiecheck für Ihr Unternehmen

Sie können Michael Hirt's zukünftige Artikel und Podcasts (kostenlos) erhalten, wenn Sie eine E-Mail mit dem Stichwort „Artikel“ an [office@hirtandfriends.at](mailto:office@hirtandfriends.at) schicken.

Alle männlichen Bezeichnungen in diesem Artikel wie z.B. „Unternehmer“ beziehen sich generell auf beide Geschlechter.

---

<sup>1</sup> Prof. Jürgen Zulley von der Universität Regensburg in „*Die innere Uhr: Ticken wir noch richtig?*“ Psychologie heute, Juli 2001.

<sup>2</sup> Deutsche Gesellschaft für Schlafforschung und Schlafmedizin (DGSM): „*Leitlinie S3: Nicht erholsamer Schlaf / Schlafstörungen*“, in *Somnologie* 2009.

<sup>3</sup> Cappuccio, D’Elia, Strazzullo & Miller: „*Sleep duration and all-cause mortality: a systematic review and meta-analysis of prospective studies.*“, in *Sleep*, Mai 2008.

<sup>4</sup> Prof. Jürgen Zulley von der Universität Regensburg in „*Die ruhelose Elite*“, *Manager Magazin*, Februar 2010.

<sup>5</sup> Prof. Charles A. Czeisler von der Harvard Medical School in „*Müde Manager handeln wie Betrunkene*“, *Harvard Business Manager*, Dezember 2006.

<sup>6</sup> Czeisler, a. a. O.

<sup>7</sup> US National Institute of Neurological Disorders and Stroke – NINDS: „*Brain Basics: Understanding Sleep*“, <http://www.ninds.nih.gov>

<sup>8</sup> Süddeutsche Zeitung: „*Erfolg im Schlaf*“, Interview mit Göran Hajak, Geschäftsführender Vorsitzender der Deutschen Gesellschaft für Schlafforschung und Schlafmedizin (DGSM) vom 16. Juni 2003.

<sup>9</sup> Czeisler, a. a. O.

<sup>10</sup> Interview mit Jan Born, Professor für Neuroendokrinologie an der Universität Lübeck in „*Wie man den Schlaf gezielt einsetzen kann*“, *ZEIT Wissen*, Ausgabe 3/2010.

<sup>11</sup> Czeisler, a. a. O.

<sup>12</sup> Psalm 127/1-2: "[Ein Wallfahrtslied Salomos.] Wenn nicht der HERR das Haus baut, müht sich jeder umsonst, der daran baut. Wenn nicht der HERR die Stadt bewacht, wacht der Wächter umsonst. Es ist umsonst, dass ihr früh aufsteht und euch spät erst niedersetzt, um das Brot der Mühsal zu essen; denn der HERR gibt es den Seinen im Schlaf." Deutsche Einheitsübersetzung.

<sup>13</sup> Royal Philips Electronics: „*Wirtschaftskrise bringt Manager um den Schlaf*“, Ergebnis einer von Philips in Auftrag gegebene Online-Befragung unter 2.500 Managern im März 2009.