



»Unser Arbeitsprinzip besteht in einem irrsinnigen Dringlichkeitsbewusstsein.«

– **Elon Musk**



# Elon Musks Geheimnis ist die **DRINGLICHKEIT**

EIN GASTBEITRAG VON DR. DR. RAINER ZITELMANN

**S**eien Sie ein Windhund und keine lahme Schnecke! Ich habe inzwischen bestimmt ein Dutzend Bücher über Elon Musk und SpaceX gelesen, und in jeder Biografie und jedem Buch über SpaceX wird als eine der wichtigsten Eigenschaften von Musk hervorgehoben, wie dringlich er alle Dinge machte. Ashlee Vance schreibt in seiner Musk-Biografie: »Was das Thema Zeit angeht, setzt Musk wahrscheinlich aggressivere Termine für sehr schwierige Produkte als jeder andere vor ihm.« Ein Mitarbeiter berichtete: »Musk wählt den aggressivsten Terminplan, den man sich nur vorstellen kann, falls alles gut läuft, und dann verkürzt er ihn noch, weil er davon ausgeht, dass jeder noch härter arbeiten kann.« Wenn Musk den Zeitaufwand für ein Softwareprojekt abschätzte, so berichtete der Mitarbeiter halb scherzhaft, nehme Musk die Zahl an Sekunden, die für das reine Eintippen einer Zeile Code gebracht werde und multipliziere sie mit der geschätzten Gesamtzahl an Zeilen für die fertige Software. »Alles, was er tut, ist schnell. Er pinkelt sogar schnell, wie ein Feuerwehrschauch – drei Sekunden und fertig.«

»Das ist albern, halbier das!«

Laut Musk-Biograf Walter Isaacson beschrieb Musk selbst seine Arbeitsvorgaben so: »Unser Arbeitsprinzip besteht in einem irrsinnigen Dringlichkeitsbewusstsein.« Diesen Satz wiederholte er wieder und wieder und wieder. Als ein Mitarbeiter an den neuen Merlin-Triebwerken für die Falcon-9-Rakete arbeitete, legte er für die Fertigstellung einer der Versionen einen ambitionierten Zeitplan vor. Doch Musk, so berichtet Isaacson, schien der Plan nicht ehrgeizig genug. »Wie, zum Teufel kann das so lange dauern?«, fragte er, »Das ist albern. Halbier das!«

Auch Bill Gates war dafür bekannt, dass er alles dringlich machte. Ein ehemaliger Microsoft-Manager erinnert sich, dass Gates gleich während seiner ersten Woche zu ihm ins Büro gestürzt gekommen sei und ihn angeschrien habe:

»Wie können Sie bloß so lange für diesen Vertrag brauchen? Machen Sie ihn endlich fertig!«

Oracle-Gründer Larry Ellison, Apple-Gründer Steve Jobs und Bill Gates erkannten, dass Schnelligkeit manchmal wichtiger als Perfektionsdrang ist, und zwar besonders in einer Phase, in der es darum geht, sehr schnell Marktanteile zu gewinnen. Wenn die Mitarbeiter oder Wettbewerber ihn dafür kritisierten, dass er zu schnell mit nicht ausgereiften Produkten auf den Markt komme, dann entgegnete Ellison: »Wie viel kostet es Pepsi, die Hälfte von einem Prozent an Coca-Colas Marktanteil zu bekommen, sobald der Markt etabliert ist? Verdammte viel ...

Wenn wir nicht so hart und so schnell arbeiten, wie wir können, und unsere Anstrengungen dann nicht noch mal verdoppeln, wird es uns aus Kostengründen nicht möglich sein, unseren Marktanteil zu erhöhen.«

**Erfolgsmenschen machen alles dringlich**  
Ähnlich wie Ellison dachte Bill Gates. Seine Strategie basierte darauf, immer der Nachfrage zuvorzukommen und als erster mit einem neuen Produkt auf dem Markt zu sein. Allerdings – auch das ist richtig – brachte Microsoft dies manchmal in erhebliche Schwierigkeiten, denn aufgrund unvorhersehbarer Schwierigkeiten oder Verzögerungen mussten Verträge revidiert werden. ▶

»Wie können Sie bloß so lange für diesen Vertrag brauchen?  
Machen Sie ihn endlich fertig!«  
– Bill Gates





»Jeder Unternehmer und jeder Manager weiß, dass die wertvollsten Mitarbeiter die sind, die ein intensives Gefühl für Dringlichkeit haben.«

– **John P. Kotter**

Elon Musk wusste von vornherein, dass die Raketen, die er baute, nicht sofort perfekt sein würden. Was Außenstehende, die keine Ahnung vom Thema hatten, als »fehlgeschlagene Tests« bewerteten, waren für ihn Möglichkeiten, in der Praxis Daten zu gewinnen, um die Rakete zu verbessern. Was der NASA in mehreren

Jahrzehnten nicht gelang, gelang ihm in einem Jahrzehnt.

Wer etwas in und mit seinem Unternehmen bewegen will, muss bei den Mitarbeitern ein Gefühl für Dringlichkeit entwickeln, so die These von John P. Kotter in seinem ausgezeichneten Buch »Das

Prinzip Dringlichkeit«. Seine Hauptthese überzeugt spontan. Jeder Unternehmer und jeder Manager weiß, dass die wertvollsten Mitarbeiter die sind, die ein intensives Gefühl für Dringlichkeit haben.

Allerdings, auch darauf weist Kotter zu Recht hin, ist die richtige von der falschen Dringlichkeit zu unterscheiden. »Falsche Dringlichkeit ist meist mit unproduktiven und planlosen Aktionen verbunden, die außer Stress wenig bringen: Mitarbeiter eilen von einer Besprechung zur nächsten, produzieren Berge von Unterlagen und drehen sich endlos im Kreis, wobei sie die Orientierung verlieren und gar nicht mehr in der Lage sind, großartige Gelegenheiten zu erkennen und die wirklich wichtigen Probleme zu lösen.«

Die Verwechslungsgefahr zwischen dem richtigen und dem falschen Gefühl für Dringlichkeit sei enorm. »Oft wird die hektische und planlose Betriebsamkeit als Beweis dafür gesehen, dass die Dringlichkeit eines Projekts allen bewusst ist.«

Manche Mitarbeiter denken, wenn sie sehr viel »herumwirbeln« und am Ende des Tages davon ganz erschöpft sind, sei dies ein Beleg für ihre Produktivität. Produktivität zeigt sich jedoch daran, dass effizient Ergebnisse erzielt werden und nicht daran, dass mit hektischer Betriebsamkeit viel Staub aufgewirbelt wird.

Wer wahre Dringlichkeit empfindet, konzentriert sich ausschließlich auf Angelegenheiten oberster Priorität und streicht Belanglosigkeiten aus seinem Terminkalender. Wer wahre Dringlichkeit empfindet, kommt gar nicht erst auf die Idee, Angelegenheiten höchster Priorität auf



### Tipps, um das Prinzip Dringlichkeit umzusetzen

Kotter gibt einige wichtige Tipps, um das Prinzip der Dringlichkeit umzusetzen:

- Streichen Sie unwichtige Termine!
- Delegieren Sie, soviel Sie können!
- Lassen Sie es nicht zu, dass Untergebene Ihnen unnötige Aufgaben aufhalsen!
- Beenden Sie jede Besprechung prinzipiell mit einer eindeutigen Ansage, wer wann welche Aufgabe zu erledigen hat!
- Stellen Sie Ihre Reaktionsfreude, Leidenschaft, Worttreue und noch vieles mehr gut sichtbar für alle unter Beweis, damit möglichst viele Mitstreiter Ihrem Beispiel folgen! Das Gefühl für Dringlichkeit ist extrem ansteckend, nutzen Sie es aus!

Der Autor



**Dr. Dr. Rainer Zitelmann** widmet sich der Reichtumsforschung und Persönlichkeitsmerkmalen erfolgreicher Menschen. Er veröffentlichte 28 Bücher.

irgendwann später zu verschieben, nur weil sie momentan nicht so gut in den Zeitplan passen. »Nein, er erledigt sie gleich, wobei gleich bedeutet, sich Tag für Tag um sichtbare Fortschritte bei der Erledigung zu bemühen.«

#### Andere Zeitdimension

Jule Mann hat ein Gegenbeispiel für Musks Philosophie: Sie berichtet in ihrem Buch »Es gibt viel zu tun, heften wir's ab« über das Alltagsleben in dem Amt, in dem sie arbeitete und einer Welt jenseits der Dringlichkeit: Neben ihrer Hauptaufgabe, nämlich den endlos langen Monologen ihres Chefs über Fußball und andere wichtige Dinge des Lebens zuzuhören, hatte sie den verantwortungsvollen Job, täglich die Post aus der zentralen Posteingangsstelle abzuholen. Sie wunderte sich, warum sie auf eisige Ablehnung stieß, als sie frühmorgens dort auftauchte, denn ein ungeschriebenes – und ihr zu dieser Zeit nicht bekanntes – Gesetz besagte, dass man hier vor neun nicht stören sollte. Eine Kollegin klärte sie auf, die versehentlich einmal früher da war und sich fragte, was all ihre Kollegen so zwischen sechs und neun arbeiteten. Die ersten drei Büros waren dunkel und leer, obwohl die Kollegen im Zeiterfassungssystem als anwesend eingeloggt waren. Im vierten saß ihr Abteilungsleiter im unbeleuchteten Büro an seinem Schreibtisch und döste vor seinem Bildschirm. Er schreckte aus dem Halbschlaf hoch und hatte auch keine Ahnung, wo sich die anderen Kollegen gerade »versteckten«. Wofür sie eigentlich eingestellt worden war, das blieb der Autorin schleierhaft.

Dieses Beispiel ist ein Umgang mit Zeit, der für Erfolgsmenschen undenkbar ist. Ich hatte Anfang Oktober die Idee,

meinen ersten Roman zu schreiben, eine Dystopie. Wissen Sie, wann ich damit begonnen habe? Zehn Minuten, nachdem ich diese Idee hatte. Weniger als 48 Stunden später hatte ich die ersten 50 Seiten

geschrieben und meinen Freunden mit der Bitte um ihre Meinung gemailt. Ich habe die Sache für mich dringlich gemacht. Mich machen langsame Menschen verrückt. ♦

Wer wahre Dringlichkeit empfindet, konzentriert sich ausschließlich auf Angelegenheiten oberster Priorität und streicht Belanglosigkeiten aus seinem Terminkalender.

