
Fünf Leitsätze für gehirngerechtes Arbeiten 2

*Zwischen Wichtigem und Unwichtigem zu unterscheiden,
bildet das Geheimnis jeden Erfolgs.*

Cyril Northcote Parkinson

Unser Gehirn ist geprägt von der Umwelt und den Überlebensstrategien unserer Vorfahren und gleichzeitig unheimlich modellierbar. Doch wie setzen wir unser Denkorgan bei der Arbeit ein, um seine enormen Möglichkeiten zu nutzen? Wie gehen wir mit den Einschränkungen unseres präfrontalen Cortexes um? Wie schaffen wir es, haushälterisch mit den Gehirnressourcen umzugehen und dennoch die hohen Anforderungen der Arbeitswelt zu erfüllen und Höchstleistungen zu erbringen?

Ausgehend von den Erkenntnissen der modernen Gehirnforschung, von Einsichten aus psychologischen Versuchsreihen und meiner persönlichen Arbeits- und Lebenserfahrung finden Sie in diesem Kapitel fünf Leitsätze für ein gehirngerechtes Arbeiten. Sie liefern Antworten auf die Fragen nach einem effektiven und effizienten Arbeitsverhalten, berücksichtigen die Einschränkungen des Gehirns und zeigen Möglichkeiten auf, wie Sie das Potenzial unseres Denkorgans optimaler nutzen.

Die Leitsätze stellen weder ein heilbringendes Elixier dar noch sind sie ein Patentrezept gegen alles Unheil der heutigen Arbeitswelt, vielmehr unterstützen sie Sie darin, Ihr Verhaltensrepertoire zu erweitern und dadurch Ihren Arbeitsalltag gelassener und erfolgreicher zu meistern.

2.1 Leitsatz 1: Uneingeschränkte Konzentration auf den Moment

2.1.1 Vergessen Sie Multitasking

Wenn sich die unerledigten Aufgaben häufen und alle zeitgleich nach uns verlangen, sind wir versucht, durch Multitasking alles unter einen Hut zu bringen und effizienter zu werden. Viele sehen gar keine andere Lösung, als mehrere Aufgaben parallel und gleichzeitig zu erledigen. Neulich sagte eine Seminarteilnehmerin: „Ich muss ganz einfach auf Multitasking setzen, anders kann ich den riesigen Berg an Arbeit gar nicht bewältigen.“ Bringt uns das wirklich den erhofften Effizienz- und Zeitgewinn?

Wie wir in Abschn. 1.2.2 gesehen haben, arbeitet unser Gehirn bei anspruchsvollen Aufgaben seriell und macht genau einen Schritt nach dem anderen. Unser Denkorgan ist biologisch nicht in der Lage, zwei Dingen gleichzeitig die volle Aufmerksamkeit zu schenken. Oder versuchen Sie einmal, gleichzeitig zwei Rechenoperationen zu lösen, sagen wir zum Beispiel $32 : 8$ und $24 \cdot 5$. Zur gleichen Zeit und *nicht* nacheinander! Sie sehen: Das geht nicht.

► Multitasking ist ein Mythos.

Wer das Multitasking dennoch scheinbar beherrscht, verfügt höchstens über ein gut trainiertes Arbeitsgedächtnis und schafft es schneller als andere, seinen Scheinwerfer der Aufmerksamkeit von einer Sache zur anderen zu schwenken und wieder zurück. Denn genau das geschieht beim vermeintlichen Mehrfachaufgabenenerledigen. Unsere Aufmerksamkeit fokussiert in schneller Abfolge erst die eine Tätigkeit, dann die andere und wieder zurück. Sowohl die Qualität als auch die Geschwindigkeit der Aufgaben leiden nachweislich und wir ermüden sehr rasch, da der schnelle Wechsel sehr viele Stoffwechselressourcen verbraucht. Falls Sie in Kürze eine bleierne geistige Erschöpfung erleben möchten, dann versuchen Sie sich intensiv in Multitasking.

Doppelaufgaben-Interferenz: Ein Experiment zur Multitasking-Fähigkeit

Harold Pashler von der McMaster University in Hamilton, Kanada, wies seine Versuchspersonen an, so rasch wie möglich eines von zwei Fußpedalen zu drücken, abhängig davon, ob ein hoher oder ein tiefer Ton erklang. Das erfordert eine wache Aufmerksamkeit, gelingt jedoch mit etwas Übung mit einer hohen Reaktionsgeschwindigkeit.

Nach einigen Durchläufen mussten die Probanden gleichzeitig auf die Töne reagieren und eine Belegscheibe auf eine Schraube schieben. Eine simple motorische Anforderung und vermeintlich sehr einfach zu bewältigen. Doch was geschah mit der ersten Aufgabe? Die Leistung bei den Fußpedalen nahm um 20 % ab. Gar um 50 % sank die Leistung, wenn als

zweite Aufgabe gleichzeitig einfache Additionen von einstelligen Zahlen zu lösen waren, wie beispielsweise $4 + 3$. Und diese kinderleichten Rechenaufgaben wurden zudem sehr fehlerhaft gelöst [1].

Im Alltag möchten wir nicht so schnell wie möglich ermüden, ebenso wenig möchten wir fehlerhaft arbeiten, sondern die zahlreichen Aufträge effizient und in der geforderten Qualität erledigen. Und in vielen Alltagssituationen wünschen wir uns die uneingeschränkte Aufmerksamkeit unseres Gegenübers. Stellen Sie sich beispielsweise folgende Situation vor: Sie haben mit Ihrem Vorgesetzten einen Termin vereinbart für die Besprechung eines Anliegens, welches Ihnen sehr am Herzen liegt. Sie gehen in sein Büro und schließen die Türe hinter sich. Ihr Chef sitzt noch am Computer, schaut kurz auf und meint: „Setzen Sie sich bitte und schießen Sie schon mal los, ich muss nur noch rasch zwei E-Mails beantworten, aber ich höre Ihnen gerne zu, was Sie mir unterbreiten möchten. Ich bin ganz Ohr.“ Wie wohl ist es Ihnen in einer derartigen Situation? Es ist offensichtlich, dass unser Vorgesetzter alles andere als voll und ganz bei uns ist mit seiner Aufmerksamkeit. Dabei lebt er doch nichts anderes vor als „effizientes“ Arbeiten mittels Multitasking.

2.1.2 Alles hat seine Zeit: Singletasking

Wenn Multitasking nicht funktioniert, was dann? Versuchen Sie es mit Singletasking! Ihr Gehirn ermüdet am wenigsten, wenn Sie sich auf eine einzige Sache konzentrieren können. Hohe Qualität und Geschwindigkeit lassen sich nur so erreichen. Sorgen Sie so oft es geht für Rahmenbedingungen, die genau das ermöglichen.

Es gibt eine Zeit für die Beantwortung von elektronischer oder anderweitiger Korrespondenz, es gibt eine Zeit für Telefonate, eine Zeit für Meetings, eine Zeit zum Problemlösen, eine Zeit zum Schreiben komplexer Konzepte, eine Zeit für Routineaufgaben und so weiter und so fort.

Diese Grundhaltung lässt sich auf sämtliche Lebensbereiche übertragen: eine Zeit zum Essen, eine Zeit für Gespräche, eine Zeit zum Ausruhen, eine Zeit um fernzusehen, eine Zeit zum Surfen im Internet, eine Zeit für Zweisamkeit. Die Liste lässt sich beliebig fortsetzen. Das verstehe ich unter Singletasking. Erledigen Sie konsequent eins nach dem anderen. Ihrem momentanen Tun widmen Sie Ihre volle Aufmerksamkeit ohne jegliche Ablenkung. Dadurch vertiefen Sie sich in die jeweilige Aufgabe, erreichen höchstmögliche Qualität und Effizienz, erledigen die Aufgaben in der kürzest möglichen Zeit und ermüden dabei weniger rasch.

Wenn wir bei zwischenmenschlichen Kontakten unserem Gegenüber unsere volle und ungeteilte Aufmerksamkeit bedingungslos schenken, treten wir ihm wertschätzend und respektvoll entgegen – ganz im Gegensatz zum Vorgesetzten im obigen Beispiel. Genau diese Hochachtung bringen wir mittels Singletasking unseren Mitmenschen und unserer Arbeit entgegen. Singletasking bringt uns dadurch viel Lebens- und Arbeitsqualität zurück. Denn ob der ständigen Erreichbarkeit ist vielen Menschen die Fähigkeit, restlos im Hier und Jetzt zu leben und uns vollständig zu konzentrieren, leider abhandengekommen. Dauernd online zu sein, bietet schlicht zu viele Möglichkeiten. Es ist verlockend, möglichst nichts zu verpassen, immer alles zeitnah mitzukriegen und gleichzeitig noch drei Arbeiten auf einmal zu erledigen. Oberflächlich und fehleranfällig zwar, doch dafür sind wir immer auf dem Laufenden.

Letztendlich haben wir die Wahl, ob wir unser Arbeitsgedächtnis überanstrengen und unser Gehirn rasch ermüden möchten, indem wir weiterhin versuchen, Multitasking zu betreiben und dabei in Kauf nehmen, dass wir unsere Aufgaben langsamer und in minderer Qualität erledigen. Oder ob wir das Singletasking bewusst in unseren Alltag integrieren wollen.

Voraussetzungen für erfolgreiches Singletasking

Singletasking braucht Abgrenzung, Sie müssen Störungen und Ablenkungen aktiv managen (Abschn. 2.2) und es bedeutet, dass Sie Aufgaben nur dann in Angriff nehmen, wenn Sie auch Zeit haben, sich ihnen voll und ganz zu widmen. Zwei Minuten bevor das nächste Meeting beginnt noch seine E-Mails zu checken, macht keinen Sinn, weil Sie sich den Nachrichten nicht mehr voll und ganz zuwenden können und keine Zeit bleibt zum Beantworten. Im Gegenteil. Die Botschaften bleiben in Ihrem Gehirn hängen, verbrauchen so unnötig Energie und stören Ihre Aufmerksamkeit während der Besprechung.

Singletasking benötigt eine entsprechende Planung. Versuchen Sie, Zeitblöcke zu bilden: Einen Block für die Arbeitsplanung, einen für konzeptionelle Arbeiten, einen, um Telefonate zu erledigen, einen für Besprechungen und einen, um E-Mails zu bearbeiten. Wechseln Sie Routinetätigkeiten jeweils ab mit einem Block, der Ihre höchste Aufmerksamkeit erfordert. Dieser Wechsel verschafft Ihrem Gehirn eine erholsame Verschnaufpause, je nach Aufgabenblock werden unterschiedliche Areale in Ihrem Gehirn aktiviert, während sich die anderen Teile erholen können.

- ▶ Ihr Gehirn braucht regelmäßige Pausen. Bilden Sie daher Arbeitsblöcke. Der Wechsel von einem zum nächsten Block lässt Ihr Gehirn verschnaufen.

Singletasking verlangt nach Selbstkontrolle und ist gelebte Achtsamkeit. Je achtsamer wir durch unser Leben gehen, desto mehr stärken wir unsere Willenskraft und setzen den Dirigenten in uns immer und immer wieder bewusst ein. Abgrenzung, Planung und die Einhaltung der Zeitblöcke sind ohne entsprechende Selbstkontrolle nicht durchführbar. Andererseits stärken wir unsere Willenskraft mit jedem erfolgreichen Singletasking und festigen dadurch unseren Dirigenten.

2.1.3 Prioritäten setzen hat die höchste Priorität

Prioritäten richtig zu setzen ist alles andere als einfach. In der praktischen Umsetzung ebenso wenig wie von der mentalen Energie her. Was ist wichtig und dringend? Welche Aufgaben sind zwar wichtig, aber nicht dringend? Welche oberdringend aber im Grunde gar nicht so wichtig? Das ist vergleichbar mit dem Lösen hochkomplexer Probleme und gehört zu jenen Hirnaktivitäten, die am meisten Energie verbrauchen.

Für das Setzen von Prioritäten benötigen wir eine ausgeprägte Vorstellungskraft und die Fähigkeit, mit Ideen zu experimentieren, die nicht auf unserer direkten Erfahrung beruhen. Uns etwas vorzustellen, das wir noch nie gesehen haben, erfordert unsere gesamte Aufmerksamkeit.

Daher gilt:

- Prioritäten für unser persönliches Arbeitsverhalten zu setzen, muss unsere höchste Priorität erhalten und dann erfolgen, wenn unser Geist noch wach und ausgeruht ist.

Wie Sie vorgehen, um Prioritäten zu setzen

Machen Sie sich zuerst Ihre Ziele bewusst, denn sie geben Orientierung und fokussieren. Verschaffen Sie sich anschließend einen Überblick darüber, was ansteht. Konzentrieren Sie sich auf wenige Dinge, gruppieren Sie mehrere Tätigkeiten. Das erleichtert Ihnen und Ihrem Gehirn die Entscheidung, denn nun müssen Sie aus weniger Alternativen auswählen.

Für das Setzen der Prioritäten sind die beiden Dimensionen „wichtig“ und „dringend“ relevant, siehe Abb. 2.1. Diese Aufteilung wird dem ehemaligen US-Präsidenten Dwight D. Eisenhower zugeschrieben und ist nach ihm benannt. Er soll seinen Schreibtisch in vier Felder gemäß dieser Matrix aufgeteilt haben, um seine Aufgaben zu priorisieren.

Beide Dimensionen beeinflussen die Setzung der Prioritäten in gleichem Maße. Die Wichtigkeit einer Aufgabe erhalten Sie aus dem Bezug zu Ihren Zielen. Je



Abb. 2.1 Prioritätensetzen nach Eisenhower

größer der Beitrag einer Aufgabe für Ihre Zielerreichung ist, desto wichtiger ist sie einzustufen.

- Sie selber bestimmen, wie wichtig einzelne Tätigkeiten sind.

Die Dringlichkeit bestimmen oft andere, insbesondere die Auftraggeber Ihrer Aufgaben. Für sie sind die Aufträge in der Regel dringend *und* wichtig.

Für Ihre persönliche Prioritätensetzung ist es entscheidend, dass Sie zwischen dringend und wichtig unterscheiden. Unter Stress haben viele Menschen das Gefühl, alle Aufgaben seien von derselben hohen Wichtigkeit und alles sei hyperdringend. Sie fühlen sich unfrei, ja gar versklavt und die Last der Arbeitsberge scheint sie regelrecht zu erdrücken. Die Gefahr ist groß, die Übersicht zu verlieren und unter dem immensen Druck zusammenzubrechen.

Wenn wir genau hinschauen, entpuppen sich viele dringende Aufgaben als nicht in gleichem Ausmaß wichtig. Diese sogenannten B-Aufgaben terminieren wir – und prüfen zum Termin hin, wie wichtig sie noch sind. Nicht selten erweisen sich diese Aufgaben beim zweiten Anlauf als nicht mehr gleich zielrelevant.

Die dringenden, aber weniger wichtigen weil nur gering ziieldienlichen Tätigkeiten wie Post und Anrufe erledigen, administrativer Kleinkram und dergleichen sind auf ein Minimum zu reduzieren. Sei es durch Delegation oder dem Mut, ebenso freundlich wie bestimmt nein zu sagen und sich bewusst abzugrenzen.

Freundlich, aber bestimmt Nein sagen

Es gibt Menschen, die können nur sehr schlecht Nein sagen, weil sie Angst haben, von anderen abgelehnt zu werden oder weil sie denken, die anderen seien gekränkt, wenn sie ihnen eine Bitte ausschlagen. Doch im beruflichen Umfeld gehört ein Nein zum Alltag, gerade wenn wir selber bis oben zugedeckt sind mit Arbeiten.

Ein höfliches und begründetes Nein oder als Alternative ein „Jetzt nicht, vielleicht später“ gibt dem Gegenüber zu verstehen, dass er oder sie selber nach anderen Lösungen suchen muss und schmälert unser Image in keiner Art und Weise. Auch im Privatleben gilt dasselbe. Probieren Sie es aus, Sie werden erstaunt sein, wie wenig Ablehnung Sie durch ein höfliches Nein erfahren – solange Sie es sich nicht zur Gewohnheit machen, künftig keine Menschenseele mehr zu unterstützen, wenn Not am Manne oder an der Frau ist.

So setzen Sie Prioritäten

1. Ziele setzen: Was wollen Sie erreichen, am heutigen Tag oder in dieser Woche? Woran werden Sie erkennen, dass Sie Ihre Ziele erreicht haben? Wie anspruchsvoll und fordernd sind Ihre Ziele? Wie realistisch ist es, dass die Ziele erreicht werden? Bis wann sollen sie erfüllt sein?
2. Überblick verschaffen: Welche Tätigkeiten stehen an? Bilden Sie Arbeitsblöcke.
3. Was ist sowohl wichtig für Ihre Zielerreichung als auch dringend? Diese Aufgaben erhalten eine hohe Priorität und werden als erste erledigt. Das sind Ihre A-Aufgaben, siehe Abb. 2.1.
4. Was ist zwar wichtig im Sinne Ihrer Ziele, kann jedoch verschoben und zu einem späteren Zeitpunkt erledigt werden? Hierbei handelt es sich um Ihre B-Aufgaben. Wichtig: Schieben Sie diese Aufgaben nicht auf die allzu lange Bank. Legen Sie einen Termin fest und halten Sie diesen ein. Damit verhindern Sie, dass der Zeitdruck und somit der Stress urplötzlich ansteigen und Ihre B- zu A-Aufgaben werden.
5. Dringende aber weniger wichtige Aufgaben hinterfragen und reduzieren, allenfalls delegieren.

Wenn Sie eine Aufgabenliste vor sich haben, können Sie alternativ mit den folgenden Leitfragen verfahren:

- a. Kann ich das jetzt sofort entsorgen? Wenn ja, konsequent wegwerfen. Entspricht bei Eisenhower den D-Aufgaben. Je entschlossener Sie diese Dinge gleich aus Ihrem Fokus schaffen, desto mehr Entlastung erfahren Sie.

- b. Kann ich das jetzt delegieren? Wenn ja, kompetent delegieren. Das entspricht den C-Aufgaben.
- c. Kann ich das sofort erledigen? Wenn ja, sind diese A-Arbeiten in fünf Minuten vom Tisch.
- d. Kann ich das jetzt planen? Wenn ja, terminieren Sie die B-Aufgaben und erledigen Sie sie zum geplanten Zeitpunkt.

Es lohnt sich, wenn wir unsere Aufgaben und die Prioritäten regelmäßig kritisch prüfen und uns sowie unsere Tätigkeit aus der Vogelperspektive betrachten. Erfahrungsgemäß verwenden wir zu oft zu viel Zeit und Energie für dringende, aber nicht wirklich wichtige Aufgaben. Wenn es Ihnen gelingt, einige dieser nicht wichtigen Arbeiten aufzuspüren und von Ihrer Aufgabenliste zu streichen, haben Sie bereits sehr viel Zeit für das wirklich Wesentliche gewonnen.

2.2 Leitsatz 2: Störungen und Unterbrechungen vermindern

Das in Abschn. 2.1.2 beschriebene Singletasking erfordert, dass wir uns abgrenzen und Störungen und Unterbrechungen reduzieren. Sie brechen unseren Arbeitsfluss, lenken uns vom Wesentlichen ab, verhindern eine fokussierte Aufmerksamkeit und somit konzentriertes Arbeiten. Doch unser Alltag zeigt uns: Wir werden ununterbrochen unterbrochen. Das ist ein wahrer Fluch und vermässelt uns jegliche Produktivität.

Elf Minuten lang widmen wir uns durchschnittlich voll und ganz einer Aufgabe. Dann werden wir unterbrochen.

„Das ist wie ein Marathonläufer, dem alle paar Meter seine Schnürsenkel aufgehen. Er kommt irgendwann auch ans Ziel. Fragt sich nur, mit welchem Ergebnis.“

Anitra Egger, Digital-Therapeutin

Gloria Mark, eine Computerwissenschaftlerin der University of California, nahm es bei ihrer Untersuchung im Jahr 2004 besonders genau [2]. Sie erfasste gemeinsam mit einigen Doktoranden über 700 Arbeitsstunden mit der Stoppuhr in einer kalifornischen IT-Firma. Sekunde für Sekunde wurde registriert, womit sich sieben Manager, acht Programmierer und neun Analytiker genau befassten.

Ihre Ergebnisse sind mehr als ernüchternd: Nur gerade elf Minuten und vier Sekunden lang beschäftigen sich die beobachteten Mitarbeiter am Stück mit einem

Thema. Dann wechseln sie zu einer anderen Aufgabe oder werden gestört. Meistens werden die unterbrochenen Arbeiten noch am selben Tag wieder aufgenommen. Nach jeder Unterbrechung dauert es allerdings 25 Minuten, bis ein Mitarbeiter wieder zur eigentlichen Tätigkeit zurückkehrt. In der Zwischenzeit widmet er sich mindestens zwei anderen Aufgaben. Bis er gedanklich wieder mit der vollen Konzentration in der ursprünglichen Arbeit angekommen ist, vergehen acht Minuten. Verbleiben also noch drei Minuten bis zur nächsten Unterbrechung. Dabei handelt es sich um Durchschnittswerte, die Zeiten entsprechen keinem Rhythmus, die Unterbrechungen brechen völlig unterschiedlich über uns herein. Unser Arbeitsalltag ist offensichtlich stark fragmentiert.

Mark fand heraus: Je kürzer wir an einer Sache arbeiten, desto häufiger werden wir unterbrochen. Ein wahrer Teufelskreis. Was nicht erstaunt: Als sehr störend werden Unterbrechungen dann empfunden, wenn wir hoch konzentriert arbeiten und wenn die Störung mit einem Thema zusammenhängt, das weit von unseren momentanen Gedankengängen entfernt liegt. Mitarbeitende in Einzelbüros konnten in der Untersuchung nicht ungestört arbeiten als jene in Mehrplatzbüros. Im Gegenteil. In den Einzelbüros wurden sie signifikant häufiger unterbrochen. Offenbar ist die Hemmschwelle tendenziell höher, jemanden im Mehrpersonenbüro anzusprechen als an einem Einzelarbeitsplatz.

Mark sieht auch Vorteile in den Störungen. Denn in jeder Unterbrechung liegt die Chance, neue Ideen zu entwickeln, was einzelne der Beobachteten hie und da für neue Erkenntnisse und Perspektiven nutzen. Allerdings steht das in keinem Verhältnis zum Schaden, den die Unterbrechungen anrichten können. Jedes Mal, wenn wir unseren Fokus wieder auf das relevante Thema richten, werden in unserem Gehirn Milliarden von Schaltkreisen aktiviert. Das bedeutet einen enormen Energieverbrauch, ist extrem mühsam und erschöpfend. Und es kostet Unsummen. Mark errechnete für die US-Wirtschaft einen finanziellen Verlust von mehr als 588 Mrd. \$ pro Jahr. Mit eingerechnet sind dabei die höhere Fehlerquote durch die unregelmäßige Bearbeitung von Prozessen.

Gloria Mark fand bei ihren Beobachtungen heraus, dass wir viel seltener unterbrochen werden bei Teamarbeiten. Vermutlich ist die Hürde für eine Unterbrechung größer, ein ganzes Team zu unterbrechen und wir lassen uns weniger stören, wenn wir nicht alleine arbeiten. Auch wenn wir die volle Verantwortung für eine Aufgabe tragen, lassen wir uns weniger leicht unterbrechen.

Schlussfolgerung: Wenn wir gestört werden, dann am liebsten bei Routinetätigkeiten. Das zehrt weniger an unseren Gehirnressourcen und beeinträchtigt unsere Zielerreichung in viel geringerem Ausmaß. Teamarbeiten sind in der Regel weniger unterbrechungsanfällig und Einzelbüros sind per se noch keine Garantie für ungestörtes Arbeiten.

So weit so schlecht. Mit welchen Arten von Ablenkungen schlagen wir uns am meisten herum? Wie können wir Ablenkungen vermeiden, um produktiver zu werden?

2.2.1 Was uns ablenkt

Gloria Mark unterscheidet in ihrer Untersuchung äußere und innere Ablenkungen. Die äußeren stammen von der Umgebung: Telefonanrufe, Arbeitskollegen, eintreffende E-Mails. Innere stammen von der Person selber, wir lenken uns selber von der eigentlichen Tätigkeit ab. Das kann mehrere Gründe haben. Einerseits rechnen wir aufgrund unserer Arbeitserfahrung stets mit der nächsten Unterbrechung: Je länger jemand konzentriert an einer Aufgabe arbeitet, desto größer wird die Wahrscheinlichkeit, im nächsten Moment unterbrochen zu werden. Wir warten quasi nur noch darauf, dass wir unterbrochen werden, weil uns unsere Berufserfahrung das lehrt. Und schon ist unsere Aufmerksamkeit gestört und die Gedanken schweifen ab. Eine sich selbst erfüllende Prophezeiung setzt ein.

Da wir für mehrere Aufgaben gleichzeitig zuständig sind – bei Marks Untersuchung arbeitete jeder an durchschnittlich 11,7 Tätigkeiten im selben Zeitraum – kreisen unsere Gedanken im Hinterkopf unweigerlich um all die ungelösten Probleme und wartenden Angelegenheiten.

Leider macht es uns unser Gehirn nicht einfach, Ablenkungen auszusperrern. Denn für das Gehirn ist alles Neue hochattraktiv. Reflexartig richten wir unsere Aufmerksamkeit auf jeden neuen Reiz, den wir wahrnehmen. Auch das verdanken wir der Evolution. Oder besser gesagt: Unsere Gattung verdankt diesem Umstand ihr Fortbestehen. Denn in der Wildnis überlebte nur, wer Ungewöhnliches blitzschnell wahrnehmen und darauf reagieren konnte. Denken Sie zum Beispiel an ein Rascheln im Gebüsch. Wer das überhörte, konnte womöglich nicht mehr rechtzeitig vor der Schlange oder dem Säbelzahn tiger fliehen und überlebte diese Begegnung nicht. Heute sind es keine wilden Tiere, die unsere Aufmerksamkeit fesseln, sondern klingelnde Telefone, surrende Smartphones, hereinplatzende Kollegen oder aufpoppende E-Mails. Geblieben ist unsere reflexartige Reaktion auf neue Sinnesreize.

Für langweilige Reize interessiert sich unser Gehirn überhaupt nicht. Je belangloser und eintöniger die Dinge sind, mit denen wir uns beschäftigen, desto eher lenken wir uns selber ab und schenken unsere Aufmerksamkeit interessanteren Themen. Ein Phänomen, das wohl jeder schon erlebt hat, der beispielsweise einem langweiligen Referat beiwohnte. Am Ende eines solchen Referats bleibt bei den Anwesenden kaum etwas hängen. Dafür hatten wir eine tolle Gelegenheit,

um ungestört unseren Gedanken nachzuhängen – sofern wir bis zum Schluss sitzen blieben und uns nicht anderweitig beschäftigen, beispielsweise mit unserem Smartphone.

Verteilung von äußeren und inneren Ablenkungen bei Managern, Analysten und Programmierern

Manager sind laut der Studie von Mark zu 60 % äußeren und zu 40 % inneren Ablenkungen ausgesetzt. Bei Analytikern und Programmierern halten sich die beiden Unterbrechungsarten die Waage. Marks Vermutung: Wenn sich Mitarbeitende regelmäßig intensiv mit der Lösung von schwierigen Problemen auseinandersetzen, so läuft der gedankliche Problemlösungsprozess im Hinterkopf weiter, auch wenn sie sich einem neuen Thema zuwenden. Diese Hintergrundaktivität taucht früher oder später wieder ins Bewusstsein auf und unterbricht so die Mitarbeitenden.

Im Gegensatz dazu sind Manager häufiger damit beschäftigt, Arbeiten zu delegieren und zu koordinieren, was zahlreichere externe Unterbrechungen durch die unterstellten Mitarbeitenden mit sich bringt. Gleichzeitig sind Manager in der Regel breiter vernetzt und pflegen die geschäftlichen Kontakte intensiver als Analytiker und Programmierer [2].

2.2.2 Äußere Ablenkungen managen

Die äußeren Störeinflüsse können wir aktiv managen und ihnen nicht mehr erlauben, uns unsere Aufmerksamkeit zu stehlen. Bringen Sie ein Schild an Ihrer Bürotür an und leiten Sie Ihr Telefon um. Schalten Sie Ihr Smartphone und das Mailprogramm aus, bevor Sie sich an einen Arbeitsblock machen, der Ihre volle Aufmerksamkeit erfordert. Wenn Sie im Mehrpersonenbüro arbeiten, vereinbaren Sie mit den Arbeitskollegen, woran diese erkennen können, wann Sie nicht gestört werden wollen. Ohrstöpsel helfen gegen den Lärmpegel. Ich kenne Mitarbeitende, die sich große Kopfhörer aufsetzen, wenn sie keine Unterbrechung wünschen. Sie hören keine Musik, sondern nutzen die Kopfhörer als sichtbares Zeichen für ihr Bedürfnis nach ungestörtem Arbeiten. Gestalten Sie sich jenen Arbeitsraum, den Sie brauchen, um für eine gewisse Zeit ungestört zu arbeiten. Und sollte das Gebäude brennen oder die Welt untergehen, werden Sie das ganz bestimmt dennoch mitkriegen. Haben Sie den Mut, sich bewusst Freiräume zu schaffen.

Für einen Seminarteilnehmer schien es unmöglich, sein Telefon umzuleiten, wenn er ungestört eine Offerte erarbeitete. „Es geht doch nicht, dass ich während dieser Zeit nicht für meine Kunden erreichbar bin.“ Meine Gegenfrage: „Und was tun Sie, wenn Sie in einer Besprechung sind oder einen Kundentermin wahrnehmen? Sind Sie dann für Ihre Kunden auch jederzeit erreichbar?“

Bei den äußeren Störfaktoren ist es entscheidend, wie gut es Ihnen gelingt, diese aus Ihrem Fokus herauszuhalten und wie mutig Sie sind, wenn es darum geht,

über einen gewissen Zeitraum ein störungsfreies Umfeld zu schaffen, damit sich Ihr Gehirn voll und ganz auf das konzentrieren kann, was direkt vor ihm liegt. Setzen Sie sich hierfür konkrete Ziele und einen klaren Zeitrahmen, das erleichtert die Umsetzung. Zum Beispiel: Nach einer Stunde ungestörten Arbeitens steht der erste Entwurf der Offerte für den Kunden XY.

2.2.3 Umgang mit inneren Ablenkungen

Bei den inneren Ablenkungen wird es schwieriger, diese aktiv zu managen. Der Grad unserer Aufmerksamkeit ist weniger davon abhängig, wie sehr wir uns konzentrieren, sondern viel mehr davon, wie wir die nicht relevanten Gedanken daran hindern, in unseren Fokus zu gelangen. Wir müssen sämtliche belanglosen Signale hemmen. Das erfordert Übung und verbraucht viel mentale Energie.

Lesen Sie bitte die folgende Zeile so schnell wie möglich. Sprechen Sie dabei laut aus, ob das jeweilige Wort in großen oder in kleinen Buchstaben geschrieben ist. Sagen Sie also beispielsweise „groß“, wenn Sie den Begriff „KLEIN“ lesen. Und los geht's:

klein GROSS groß klein KLEIN klein groß KLEIN GROSS groß KLEIN groß klein KLEIN klein groß

Sie werden wahrscheinlich die Zeile nicht ganz so flüssig lesen können wie gewohnt, denn Sie müssen öfters Ihre automatisierte Handlung – das Lesen von Wörtern – unterdrücken. Man nennt diese Art von Experiment den Stroop-Effekt, benannt nach John Ridley Stroops Dissertation, die bereits 1935 erschien [3]. Noch heute wird die Fähigkeit, seine Handlungsimpulse zu kontrollieren, bei der Diagnostik von Konzentrationsproblemen mit Tests dieser Art erfasst.

Der Stroop-Effekt zeigt uns eindrucksvoll, dass wir in der Lage sind, innere Impulse zu hemmen. Das erfordert unsere Aufmerksamkeit und ermüdet uns, doch die Fähigkeit ist grundsätzlich vorhanden. Wir sind unserem Gehirn und seinen Stimuli demnach alles andere als ausgeliefert.

Wir sind keine Gefangenen unseres Geistes.

Andererseits kann unser Gehirn nicht nichts tun, Sie können Ihr Gehirn nicht einfach auf Stand-by schalten. Selbst in ganz ruhigen Momenten ist unser Gehirn hochaktiv. Diese neuronale Hintergrundaktivität ist ein ständiger Strom aus Gedanken und Bildern, die in unser Bewusstsein gelangen. Das ist vergleichbar mit einem Symphonieorchester beim Einspielen: ein lautes und wildes Durcheinander, ungeordnet und schwierig zu bändigen. Sobald unsere bewusste Aufmerksamkeit nachlässt, wird das unorganisierte Orchester in unserem Gehirn lauter und aktiver,

unsere eigenen Gedanken lenken uns von der eigentlichen Aufgabe ab und übernehmen nach und nach das Zepter. Wir werden uns zum Beispiel stärker bewusst, was uns stört, welche Probleme noch zu lösen sind oder was uns belastet.

Wie verhält sich unser Gehirn ohne äußere Sinneseinflüsse?

Der US-amerikanische Wissenschaftler John Lilly begann 1954 mit Forschungen zur Frage, was geschieht, wenn unser Gehirn keinerlei äußere Reize mehr empfängt [4]. Stellt unser Bewusstsein seine Funktion ein und wir fallen ins Koma? Oder beschäftigt sich das Gehirn mit sich selbst? Lilly baute in einem abgelegenen Gebäude in Maryland einen Isolationstank, eine Art überdimensionierte Badewanne in einem schallisolierten Raum. Er wählte Wasser, weil darin selbst die Einflüsse der Schwerkraft gering sind. Die Versuchsperson lag vollständig im Wasser, eine Atemmaske versorgte sie mit Sauerstoff. Im Tank war es stockdunkel, ein beängstigendes Gefühl. John Lilly fungierte daher meist selber als Versuchsperson. Nach rund einer Stunde im Wasser stieg der Wunsch nach äußeren Reizen. Die ganze Aufmerksamkeit floss den wenigen Empfindungen zu, die er noch spürte, beispielsweise der Atemmaske. Dann tauchten vor seinem inneren Auge Fantasien auf. Nach rund zweieinhalb Stunden sah er eigenartige Objekte mit leuchtenden Rändern.

Das Gehirn schläft nicht einfach ein, wenn es keine Reize mehr aufnehmen kann, sondern beschäftigt sich wunderbar mit sich selber und arbeitet fröhlich weiter.

Moderne bildgebende Verfahren bestätigen Lillys Hypothese über die neuronale Hintergrundaktivität unseres Gehirns. Würden wir die elektrischen Impulse in unserem Gehirn sichtbar machen, sähen wir auch bei scheinbarer geistiger Untätigkeit Tausende von Gewitterblitzen über unser gesamtes Denkgorgan verteilt.

Acht Stunden lang nichts tun

Im Januar 2014 führte der Schweizer Radiosender SRF3 ein Experiment durch. Eine Reporterin begibt sich für die Dauer von acht Stunden in einen abgeschlossenen Raum, in dem sich nichts als ein Sofa, ein Stuhl und ein Stoffsessel befinden. Während der ganzen Zeit wird sie weitgehend von äußeren Reizen ferngehalten, sie hat keine Uhr, kein Handy, kein Internet, keinen Fernseher, rein gar nichts. Sie ist ganz allein mit sich selber. In unregelmäßigen Abständen wird ihr ein Mikrophon vor die Tür gestellt, damit sie Ihre Eindrücke festhalten kann, gleichzeitig wird sie gefilmt.

Die Reporterin hängt ihren Gedanken nach und schon bald drehen die sich nur noch im Kreis. Sie beginnt, den Raum nach Reizen abzusuchen, fokussiert Details, die ihr noch nie vorher aufgefallen sind, wie beispielsweise die Steckdose an der Wand oder die wenigen akustischen Stimuli, die sie hört. Sie verliert nach ein paar Stunden völlig ihr Zeitgefühl und ihre Stimme wird nach und nach langsamer und ruhiger, sie fühlt sich total entspannt und locker, vergleichbar mit einer Meditation.

Gegen Ende des Experiments wächst ihre Ungeduld, wieder mit anderen Menschen zu kommunizieren und sie erlebt ein wahres Glücksgefühl, als die acht Stunden rum sind. Sie hat eindrücklich erlebt, wie unmöglich es für unser Gehirn ist, nichts zu tun. Es sucht die Umgebung nach Reizen ab oder unterhält sich mit sich selber, indem es Erinnerungen nachhängt [5].

Unser Bremssystem

Die gute Nachricht: Unser Gehirn hat eine Art Bremssystem eingebaut – die Selbstkontrolle. Die haben wir bereits kennengelernt und diese brauchen wir auch beim

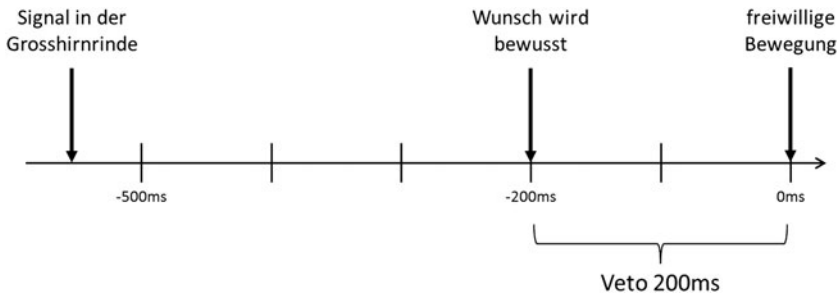


Abb. 2.2 Ablauf einer selbst initiierten Handlung, in Anlehnung an Libet [7]

Stroop-Effekt. Die schlechte Nachricht: Unser Bremssystem ist sehr fehleranfällig, höchst unzuverlässig und obendrein noch energieraubend. Denn genauso wie die bewusste Aufmerksamkeit ist auch die Selbstkontrolle eine begrenzte Ressource. Jedes Mal, wenn wir das Bremssystem betätigen, wird die Fähigkeit zum erneuten Bremsen reduziert. Ein Auto mit derartigen Bremsen möchten wir wohl kaum lenken! Und doch ist es ein Glück, dass wir unsere Handlungsimpulse überhaupt unterbinden können. Im Gegensatz zu den Tieren haben wir die Möglichkeit, unsere mentalen Prozesse zu steuern und – sofern wir das rechtzeitig tun – unsere Impulse zu hemmen.

Benjamin Libet von der University of California untersuchte bereits 1983, ob es so etwas wie einen „freien Willen“ gibt [6]. Libet wollte herausfinden, wie unsere Großhirnrinde auf einen somatosensorischen Stimulus reagiert. Damit sind jene Reize gemeint, welche die Körperwahrnehmung betreffen, also die Empfindungen der Haut, der Organe, der Muskeln und Gelenke. Er und seine Kollegen stellten fest, dass bei spontanen Handlungen, wenn Sie zum Beispiel Ihre Hand bewegen wollen, zwischen dem Signal des Gehirns bis zur Ausführung des Befehls rund 550 Millisekunden (ms) vergehen, also gut eine halbe Sekunde. Das Signal tritt nach etwa 350 ms in unser Bewusstsein. Uns bleiben noch 200 ms, um willentlich Einfluss zu nehmen, um quasi Einspruch zu erheben und den Prozess abzubrechen. 200 ms hört sich kurz an, doch in neurowissenschaftlichen Maßstäben gemessen ist das mehr als bloß ein kurzer Augenblick (Abb. 2.2).

2.2.4 Unsere Vetokraft stärken

Wir sind den Signalen unseres Gehirns folglich nicht machtlos ausgeliefert. Wie legen wir unser Veto ein, damit unser Gehirn das akzeptiert? Zunächst kommt es auf das richtige Timing an. Wir müssen die irrelevanten Impulse unterbinden,

bevor sie sich durchsetzen können, also innerhalb der verbleibenden 200 ms. Je besser wir uns der mentalen Abläufe bewusst sind und je häufiger wir es uns zur Angewohnheit machen, bestimmtem Verhalten frühzeitig und rasch Einhalt zu gebieten, desto besser gelingt es, das Veto einzulegen. Wir stärken dadurch unsere Selbstkontrolle. Auch hier gilt einmal mehr: Übung macht den Meister.

Eine andere Technik, um unsere Vetokraft zu stärken: Wenn wir unsere Handlungen in explizite Worte fassen, fällt es uns viel leichter, uns selbst über längere Zeit zu konzentrieren. Die Sprache beteiligt den präfrontalen Cortex in einem höheren Maße und aktiviert mehr Gehirnschaltungen. Probieren Sie es aus: Sprechen Sie zu sich selber und sagen Sie sich, welche Aufgabe nun Ihre ungeteilte Aufmerksamkeit erfordert. Das kann laut oder halblaut geschehen oder nur mithilfe Ihrer inneren Stimme. Es mag Ihnen vielleicht komisch vorkommen, sich selber gut zuzureden. Aber mit etwas Übung funktioniert das prima. Geben Sie Ihren Denkprozessen eine Stimme. Auch wenn Sie beispielsweise merken, dass Ihr Geist langsam müde wird. Je mehr Sie sich Ihre inneren Prozesse bewusst vergegenwärtigen, desto mehr Einfluss können Sie nehmen. Ihr eigener Dirigent lässt freudig grüßen!

- Verleihen Sie Ihren mentalen Prozessen eine explizite Sprache und erhöhen Sie dadurch Ihre Vetokraft und Ihre geistigen Lenkungsmöglichkeiten.

Aus neurologischer Sicht ist es nicht erstaunlich, dass sich eine Fremdsprache am einfachsten und schnellsten in einem Land lernt, in welchem diese Sprache gesprochen wird. Sie richten Ihre Aufmerksamkeit gezwungenermaßen auf diese Sprache und Ihre eigene Muttersprache wird vom Umfeld automatisch gehemmt. Der Energiebedarf für das Unterdrücken der Muttersprache ist wesentlich kleiner und die mentalen Karten für die Fremdsprache werden mit der Zeit wie von selbst aktiviert.

2.2.5 Unsere optimale Leistungsfähigkeit

Sie kennen das wahrscheinlich: Mit dem optimalen Maß an Druck – nicht zu wenig und nicht zu viel – gelangen Ihnen die besten Leistungen. Das hat seinen Ursprung im Gehirn: Wer Höchstleistungen erbringen will, muss den präfrontalen Cortex in einem ganz bestimmten Ausmaß stimulieren. Damit unsere Zellen im präfrontalen Cortex feuern, benötigen sie eine gewisse Menge an *Dopamin* und *Noradrenalin*. Das sind zwei Botenstoffe, die wir im Kap. 3 näher kennenlernen. Bei zu geringen Mengen der Botenstoffe empfinden wir Langeweile, bei zu vielen erleben wir negativen Stress.

Die Stimulation des präfrontalen Cortexes lässt sich in beide Richtungen aktiv beeinflussen. Ihre Wachsamkeit steigern Sie, indem Sie den Adrenalin Spiegel erhöhen. Die schnellste Methode hierfür besteht darin, eine Aufgabe als „sehr dringend und sehr wichtig“ einzustufen. Allein die Vorstellungskraft reicht aus, um die Ausschüttung von Adrenalin zu beeinflussen. Stellen Sie sich vor, dass heute etwas total schief läuft. Und schon wird in Ihrem Gehirn die Alarmbereitschaft erhöht und mehr des Neurotransmitters freigesetzt. Oder machen Sie sich mehrmals täglich ganz aktiv bewusst, wie wachsam und interessiert Sie derzeit sind. Auch das wirkt.

- Allein Ihre Vorstellungskraft reicht aus, um Botenstoffe wie Adrenalin und Noradrenalin auszustoßen.

Zu viel Stimulation kann sich beispielsweise dadurch bemerkbar machen, dass Sie Ihren Kopf voller Gedanken haben und deshalb nichts mehr richtig auf die Reihe kriegen. In diesem Fall ist es hilfreich, wenn Sie Ihre Ideen aufschreiben, um sie so aus Ihrem Arbeitsspeicher zu bringen und gleichzeitig den Dopamin- und Adrenalin Spiegel zu senken. Oder machen Sie einen Spaziergang an der frischen Luft. Eigentlich nichts Neues: einmal tief durchatmen, am besten in Kombination mit körperlicher Bewegung. Das bewirkt Wunder. Denn Ihr Gehirn erhält frischen Sauerstoff, der Kreislauf wird angeregt und Ihr gesamter Organismus mit neuer Energie versorgt. Verbunden mit einem örtlichen Wechsel unterstützen Sie so Ihr Gehirn beim Leeren des Arbeitsspeichers. Verschaffen Sie Ihrem Gehirn neuartige Reize, die rein gar nichts mit den Themen zu tun haben, die Sie momentan in Beschlag nehmen. Ihr Gehirn wird sich auf die neuen Reize einstellen und so die bisherigen leichter ausblenden können.

Arbeiten und Lernen mit oder ohne Hintergrundmusik?

Hierzu eine Episode aus einem meiner Seminare: Eine Teilnehmerin erzählte mir, dass sie zum Lesen oder Lernen zu Hause absolute Stille brauche, sonst könne sie sich nicht konzentrieren. Ihr Mann hingegen brauche Hintergrundmusik, um aufmerksam zu lesen. Ohne Musik könne er sich gar nicht richtig konzentrieren. Wir versuchten, den Unterschieden auf den Grund zu gehen und im Rahmen der Diskussion berichtete die Frau, dass sie als Einzelkind aufgewachsen sei und ihre Mutter stets darauf bedacht war, dass sie in ungestörter und lärmfreier Umgebung ihre Hausaufgaben löse. Ihr Mann hingegen wuchs als eines von fünf Geschwistern auf und in diesem Haushalt war stets viel los und es herrschte von morgens bis abends ein entsprechend hoher Geräuschpegel. An ein Arbeiten in der Stille war nicht zu denken. Offensichtlich entwickelte der Mann in seinen Kinderjahren die Fähigkeit, sich hervorragend abzugrenzen und trotz hohem Lärmpegel zu konzentrieren. Das führte so weit, dass ein Lernen oder Lesen bei Stille heute nicht mehr möglich ist, weil ihm offenbar die vertraute Geräuschkulisse fehlt.

Ein wunderbares Beispiel, wie sich unser Gehirn flexibel an die Umgebung anpassen kann und wie sich die Selbstkontrolle trainieren lässt.

2.3 Leitsatz 3: Den Kopf frei kriegen

Die Menge an Informationen, die wir gleichzeitig im Kopf behalten und verarbeiten können, ist begrenzt. Lange Zeit dachte man, sieben Dinge seien die Grenze des Machbaren. Heute wissen wir: Je nach Komplexität überfordert das den menschlichen Geist bereits, realistischer sind vier Dinge. Sich vier Zahlen zu merken, ist kein Problem. Bei vier längeren Sätzen wird das bereits schwieriger, wenn sie uns nur kurz dargeboten werden. Die Kapazität ist folglich nicht groß. Und reduziert sich nochmals beträchtlich, wenn in Ihrem Kopf viel Unerledigtes herumspukt und Sie ablenkt. Das verbraucht unnötig Energie, frustriert und erschöpft.

Was können Sie tun, um Ihren Kopf frei zu kriegen für die wirklich wesentlichen Dinge, denen Sie Ihre volle Aufmerksamkeit schenken wollen?

2.3.1 Aus den Augen, aus dem Sinn

Die beste Methode besteht natürlich darin, dass Sie so bald wie möglich erledigen, was Sie belastet. Das gibt Ihnen ein herrliches Gefühl. Doch leider ist das nicht immer möglich, oder während Sie an wichtigen Aufgaben arbeiten, schwirren Ihnen bereits wieder neue Gedanken durch den Kopf. Reduzieren Sie Ihre mentale Last, indem Sie alle wichtigen Dinge unmittelbar und konsequent aufschreiben. Dadurch nehmen Sie Ihrem Arbeitsgedächtnis eine Menge Arbeit ab. Ihr Speicher wird fortlaufend immer wieder geleert, und Sie setzen wertvolle Kapazität frei für konzentriertes Arbeiten.

Ich führe ein Aufgabenbuch, in welches ich alles zu Erledigende und weitere wichtige Informationen hineinschreibe. Sobald ich mir notiert habe, was ich nicht vergessen darf, brauche ich mich nicht mehr daran zu erinnern. Ich weiß: Es steht in meinem Buch und da ist es gut aufgehoben. Mein Arbeitsspeicher ist davon befreit. Und ich erteile meinem Gehirn die Erlaubnis, sich uneingeschränkt der aktuellen Aufgabe zu widmen.

Ich habe diesbezüglich schon einige Techniken ausprobiert. Was für mich *nicht* funktioniert hat: Haftzettel rund um den Bildschirm oder auf dem Pult. Immer wenn ich an etwas konzentriert gearbeitet habe, nahm ich in meinem Blickfeld die auffallenden Zettel mit all den unerledigten Dingen wahr, die mich ständig daran erinnerten, was ich alles noch tun musste. Das hat mich total gestresst. Gleiches widerfuhr mir, als ich meine zu erledigenden Aufgaben auf ein Whiteboard schrieb, das hinter meinem Schreibtisch an der Wand hing. Wohin ich schaute, entdeckte ich Listen mit Unerledigtem. Schrecklich! In meinem Aufgabenbuch stehen zwar nicht weniger unerledigte Aufgaben. Aber ich kann den Deckel schließen und das Buch zur Seite legen. Aus den Augen – aus dem Sinn. Das passt für mich wunderbar und ich habe den Kopf frei.

- Schaffen Sie alle kleinen Dinge aus der Welt, die Ihnen das Gefühl geben, überlastet zu sein und die Ihre Aufmerksamkeit ablenken.

Im Kopf herumschwirrende Gedanken konsequent aufzuschreiben hilft auch, wenn Sie abends nicht einschlafen können, weil Sie den Kopf nicht frei bekommen. Es lohnt sich, nochmals aufzustehen und drauflos zu schreiben, was Ihnen durch den Schädel geht. Frisch von der Leber und ohne Punkt und Komma. So können Sie Ihre Gedanken besser ablegen.

Nutzen Sie jede Gelegenheit, um mit außenstehenden Personen darüber zu sprechen, was Sie bedrückt. Durch die Artikulation verarbeiten Sie Belastendes wesentlich rascher. Wichtig für die Zuhörer: Oftmals reicht ein offenes Ohr, es bedarf nicht immer gleich Ihrer gutgemeinten Ratschläge und Lösungsvorschläge. Hören Sie aufmerksam und einfühlsam zu, schenken Sie Ihrem Gegenüber Ihre volle Aufmerksamkeit und nehmen Sie die Bedürfnisse wahr. Damit sind Sie eine unheimlich wertvolle Hilfe.

2.3.2 Pausen, Energiebedürfnisse, Arbeitsblöcke und Hierarchien

Indem Sie bewusst etwas ganz anderes tun, gönnen Sie Ihrem Gehirn eine aktive Pause. Das kann eine völlig anders geartete Aufgabe sein, die Sie in Angriff nehmen oder noch besser eine kurze Unterbrechung an der frischen Luft. Ein Seminar Teilnehmer nannte dies eine „Rauchpause ohne Rauchen“. Sich mehrmals am Tag eine kleine Auszeit gönnen, den Kopf durchlüften mit ein paar tiefen Atemzügen frischem Sauerstoff. So kriegen Sie Ihren Kopf frei und laden Ihr Reservoir an Stoffwechselressourcen immer wieder von neuem.

Wann soll ich was erledigen? Werden Sie sich Ihren eigenen mentalen Energiebedürfnissen bewusst und stimmen Sie Ihren Tages- und Zeitplan darauf ab. Erledigen Sie jene Aufgaben, die Ihre größte Aufmerksamkeit erfordern, wenn der Geist noch ausgeruht und wach ist.

Wenn Sie Arbeitsblöcke bilden, hilft das Ihnen, Ihren Kopf frei zu kriegen. Drei bis vier Aufgabenblöcke können Sie sich noch merken, bei acht bis zehn Detailaufgaben wird das schon sehr viel schwieriger. Das schaffen Sie unter anderem dadurch, indem Sie die Aufgaben thematisch gliedern und zusammenfassen.

- Bilden Sie Hierarchien, indem Sie Aufgaben zu Blöcken zusammenfassen und Überbegriffe finden.

Unser Gehirn liebt Hierarchien. Finden Sie für Ihre Aufgaben übergeordnete Begriffe. Dadurch erleichtern Sie Ihrem Gehirn die Arbeit, egal, ob Sie Prioritäten setzen oder Entscheidungen fällen. Durch Hierarchien verringern Sie die Informationsmenge, die Ihr Gehirn verarbeiten muss und Sie trainieren das logische und vernetzte Denken.

Wenn Sie eine Aufgabenliste führen, sieht die schon rein optisch viel weniger furchterregend aus, wenn sie drei Hauptaufgaben enthält mit jeweils zwei bis drei untergeordneten Tätigkeiten, als wenn dieselben Aufgaben in einer ungeordneten Liste stehen und Sie somit acht bis neun Aufträge vor sich sehen. Auch für Ihr Gehirn macht das einen essenziellen Unterschied.

2.3.3 Unser Gehirn braucht Bedeutungen, Bilder und Metaphern

Ein kleines Experiment:

Lesen Sie diese vier Wörter *einmal* und versuchen Sie anschließend, sie auswendig korrekt wiederzugeben:

Freiheit, schlafen, Olympiade, Peter

Das schaffen Sie wahrscheinlich mit Leichtigkeit. Tun Sie nun dasselbe mit diesen Wörtern:

zopkguwa, elrudpre, musuvremz, konud

Wetten, dass Sie es nicht schaffen, sich das zweite Quartett an Worten zu merken, wenn Sie es nur ein einziges Mal durchlesen? Und das, obwohl diese aus genau gleich vielen Buchstaben wie die ersten vier bestehen.

Der Grund: Die ersten Wörter haben für uns eine Bedeutung, für sie haben wir eine mentale Karte angelegt, sie sind uns bekannt und wir können uns mit Leichtigkeit daran erinnern, auch wenn wir sie bloß einmal lesen oder hören. Bei Wörtern in einer unbekannten Sprache oder bei Wörtern, die für uns keinen Sinn ergeben, ist das schier unmöglich. Wir haben keine Verbindung zu einschlägigen Erfahrungen und können auch keine Bilder dazu abrufen.

Von der Bedeutung der Bedeutung

Hat etwas für uns keinerlei Bedeutung, haben wir größte Mühe, uns etwas zu merken. Das veranschaulicht das obige kleine Experiment. Unser Gehirn verwendet

offensichtlich nur darauf Energie, was als ausreichend bedeutungsvoll erscheint. Wir können das Gehirn zwar „zwingen“, Ressourcen in etwas zu investieren, beispielsweise indem wir die vier nichtssagenden Begriffe auswendig lernen. Das schaffen wir, wenn wir es wollen. Die Frage ist, ob das für uns Sinn macht und ob dies uns unseren eigentlichen Zielen näher bringt. Und nur die wirkliche Begeisterung von innen heraus wirkt wie Dünger für unser Gehirn und lenkt unsere Konzentration auf das angestrebte Ziel. Nur dann sind wir in der Lage, alles andere in den Hintergrund zu schieben oder zu unterdrücken und unsere Aufmerksamkeit zur Höchstform auflaufen zu lassen. Was ist wirklich wichtig? Was ist von entscheidender Bedeutung? Was bringt mich meinen Zielen näher?

Übrigens hat die Bedeutung eines Ereignisses Auswirkungen darauf, wie gut wir uns daran erinnern können. Je bedeutungsvoller ein Ereignis für uns ist, desto klarer und besser ist die Erinnerung. Das zeigt sich eindrücklich daran, wie sich viele Menschen sehr genau daran erinnern können, was sie am 11. September 2001 gemacht haben und mit wem sie zusammen waren, als sie am Fernsehen die schrecklichen Bilder der in die Zwillingstürme fliegenden Flugzeuge sahen.

Allerdings entlarvten Chabris und Simons diesen Kausalzusammenhang als Täuschung. Sie sprechen von der *Gedächtnis-Illusion* [8].

Die Gedächtnis-Illusion

Chabris und Simons untersuchten mit verschiedenen Studien, wie gut unser Langzeitgedächtnis bedeutungsvolle Erinnerungen abspeichert und wie genau es diese wiedergibt. Im Jahr 2010 schrieben die beiden US-amerikanischen Psychologieprofessoren nieder, was sie aufgrund ihrer Erinnerung am 11. September 2001 gemacht hatten und mit wem sie zusammen waren. Anschließend forderten sie ihre damaligen Doktoranden auf, zu beschreiben, was sie an diesem geschichtsträchtigen Tag konkret taten. Die Berichte stimmten in einigen Punkten gut überein, in anderen widersprachen sie sich. So waren sie sich nicht einig, wer welchen Kommentar abgegeben hatte, und ebenso wenig, wer alles in demselben Büro war. Einige Erinnerungen waren extrem widersprüchlich. Und jeder hatte das Gefühl, seine Erinnerung entspreche der Realität.

Der damalige US-Präsident George W. Bush soll mehr als einmal in der Öffentlichkeit behauptet haben, er habe am Vormittag des 11. Septembers im Fernsehen gesehen, wie das erste Flugzeug in den Turm raste. Dabei waren am Tag des Geschehens keinerlei Bilder verfügbar über das erste Flugzeug, sondern nur jene des zweiten. Verschwörungstheoretiker finden in solchen Ungereimtheiten reichlich Nahrung für ihre Thesen. Aus Sicht des Gehirns und seines Langzeitgedächtnisses ergeben sich ganz andere Schlussfolgerungen. Auch wenn unsere Erinnerungen an einen bedeutungsvollen Tag wie den 11. September viel lebhafter und gefühlsintensiver erscheinen und uns viel mehr Details dazu einfallen als an gewöhnliche Tage im Jahr 2001, sind auch diese Erinnerungen sehr fehlerhaft.

Sämtliche unserer Erinnerungen werden mit der Zeit immer unpräziser. Je mehr Zeit vergeht, desto mehr Details schleichen sich ein, die nichts mehr mit dem tatsächlichen Erlebnis zu tun haben. Nach dem Abspeichern in unserem Gedächtnis wird das Erlebte keineswegs wie auf einer Festplatte unveränderbar abgespeichert, sondern von Zeit zu Zeit immer wieder

leicht modifiziert aufgrund unserer gegenwärtigen Erlebnisse, die abgespeichert werden. Es handelt sich dabei um eine Art Schutzfunktion unseres Gehirns. Das Gedächtnis will uns glauben machen, dass unsere Erinnerungen, Ansichten und Taten vollständig miteinander übereinstimmen und auch über einen längeren Zeitraum vollkommen stabil bleiben [8].

Innere Bilder

Wir machen uns fortlaufend innere Bilder, über alles, was wir wahrnehmen, über jede Situation, in die wir geraten und über jeden Menschen, dem wir begegnen. Innere Bilder bestimmen unser Denken, unser Fühlen und unser Handeln. Dabei ist es von fundamentaler Wichtigkeit, wie diese Bilder aussehen, die wir von uns selber, von anderen Menschen und von unserer Welt machen. Denn je nachdem, wie diese Bilder beschaffen sind, werden andere neuronale Netzwerke in unserem Gehirn aktiviert und miteinander vernetzt. Die Bilder haben somit Einfluss auf die Struktur unseres Gehirns, sie können unseren Horizont erweitern oder ihn einengen, unser Selbstwertgefühl stärken oder uns Angst machen, sie prägen unsere Beziehungen und unser Zusammenleben. Daher ist es entscheidend, welches Bild wir uns wovon machen.

Sie können die inneren Bilder aktiv nutzen, indem Sie sich beispielsweise immer wieder vor Augen führen, welchen Nutzen Sie mit der Erreichung eines Ihrer Ziele haben oder wie entspannt es sich angefühlt hat, als Sie in den letzten Badeferien am Strand lagen oder als Sie mit Freunden eine Bergtour machten und vom Gipfel aus die herrliche Rundschau genossen. Mit hoher Wahrscheinlichkeit tauchen vor Ihrem inneren Auge beim Lesen dieser Zeilen genau solche Bilder auf. Wenn Sie sich intensiv mit den Erinnerungen und den entsprechenden Bildern auseinandersetzen, können Sie dadurch Ihre Einstellung, Ihre Laune, Ihre Arbeitsmotivation und vieles mehr beeinflussen. Das funktioniert in die positive wie in die negative Richtung gleichermaßen.

Metaphern

Metaphern verbinden unser Denken mit unserer Sprache. Dank Metaphern sind wir in der Lage, Worte auch in einem übertragenen Sinne zu verwenden, sie erweitern folglich unsere Ausdrucksweise und drücken unser Denken wie auch unser Handeln bildhaft aus [9].

Ein Beispiel: Welche Assoziationen haben Sie, wenn Sie Ihren Arbeitsalltag mit einer Tretmühle vergleichen oder sich selber mit einem Hamster im Hamsterrad? Stellen Sie sich nun vor, Sie beschreiben Ihren Alltag wie einen abwechslungsreichen Parcours, mit spannenden Aufgaben, die es zu bearbeiten gilt. Beide Bilder könnten auf ein und denselben Arbeitsalltag zutreffen, in beiden Bildern sind Sie derjenige, der herumrennt und vielseitig gefordert ist. Sie sehen: Die Worte, die wir wählen, und die Metapher, die wir verwenden, beeinflussen unser Denken über die Situation und unsere Einstellung massiv. Doch genauso wenig wie wir unserem

Geist ausgeliefert sind, sind wir es unseren Bildern und Metaphern, egal ob den positiven oder den negativen. Je mehr wir uns dessen bewusst sind, desto mehr Einfluss haben wir darauf, welche Bilder wir uns von der Welt machen.

Wie Metaphern unsere Gedanken lenken

Paul Thibodeau und Lera Boroditsky von der Stanford University haben in ihrer Experimenten-Reihe von 2011 aufgezeigt, dass Metaphern unser Denken massiv beeinflussen. Die Probanden erhielten einen Bericht mit statistischen Angaben zur Kriminalität in einer frei erfundenen Stadt der USA. Ihre Aufgabe bestand darin, aufgrund dieser Statistiken Lösungen vorzuschlagen, um die Verbrechen zu reduzieren. Alle erhielten den identischen Bericht – mit einer winzigen Ausnahme. Bei der einen Hälfte der Probanden stand in der Einleitung geschrieben, die Kriminalität in der Stadt sei vergleichbar mit einem *Virus*, bei der anderen Hälfte stand stattdessen, die Kriminalität sei vergleichbar mit einer *wilden Bestie*.

Diese verwendeten Metaphern hatten einen signifikanten Einfluss auf die Lösungsvorschläge der Probanden. Handelte es sich bei der Kriminalität um ein Virus, zielte die Mehrheit der Lösungen darauf ab, die Ursachen zu erforschen, soziale Reformen einzuleiten, um die Gesellschaft quasi zu impfen, indem die Schwerpunkte auf die Beseitigung der Armut und die Verbesserung der Bildung gelegt wurden. Verglich man die Kriminalität hingegen mit einer wilden Bestie, schlugen die Probanden überwiegend vor, dass die Kriminellen in der Stadt eingefangen und inhaftiert wurden, und sie forderten einen Erlass für eine härtere Durchsetzung der Gesetze. Alle begründeten ihre Lösungsvorschläge mit der vorliegenden Kriminalitätsstatistik. Die war bei allen Versuchsteilnehmern identisch. Aufgrund derselben Faktenlage kamen völlig unterschiedliche Lösungsrichtungen zustande – einzig aufgrund der schon fast beiläufig erwähnten Metapher.

Thibodeau und Boroditsky folgern aus den Experimenten-Reihen, dass Metaphern einen starken Einfluss darauf haben, wie wir komplexe Probleme lösen und unsere Entscheidungen mit Fakten absichern. Metaphern aktivieren offenbar entsprechende Wissensstrukturen in unserem Gehirn, aufgrund derer wir für uns konsistente Schlüsse ziehen. Interessanterweise waren sich die Probanden in keiner Art und Weise bewusst, dass sie durch die jeweils verwendete Metapher beeinflusst wurden [10].

Die Experimente von Thibodeau und Boroditsky machen deutlich, dass wir uns durch Metaphern unbewusst inspirieren und gar beeinflussen lassen. Die Werbung nutzt diesen Mechanismus schon seit Langem. Und auch Politiker bedienen sich gerne geeigneter Metaphern, um die Öffentlichkeit von ihrer Meinung zu überzeugen. Beispiele dafür gibt es zuhauf. Nehmen wir den Euro-Rettungsschirm. Diese Metapher suggeriert, dass wir einen Schirm erhalten, der uns wie ein Regenschirm vor dem garstigen Wetter schützt, in das wir unverschuldet geraten sind. In Tat und Wahrheit geht es jedoch um so komplexe Gebilde wie ganze Staaten mit Millionen von Menschen, die durch die Finanzkrise ins Straucheln gerieten und von der EU Milliarden von Euros erhalten, um damit zu versuchen, ihre Wirtschaft wieder einigermaßen zu stabilisieren. Die Metapher des Rettungsschirms erlaubt es, bei der Bevölkerung Assoziationen auszulösen, die Interventionen in ein hochkomplexes System einfach und plausibel erscheinen lassen [11].

Bilder und Metaphern nutzen

Wie nutzen wir das Wissen um die Bedeutung der Metaphern im Zusammenhang mit gehirngerechtem Arbeiten?

Beschreiben Sie Ihren Alltag in Bildern, verwenden Sie Metaphern für herausfordernde Situationen und Konstellationen. Erklären Sie komplexe Sachverhalte mithilfe von Analogien. Nutzen Sie eine positiv assoziierte, bildhafte Sprache. Seien Sie sich darüber im Klaren, dass die verwendete Metapher auf die Richtung von Diskussionen, Lösungsvorschlägen und Entscheidungen einwirkt. Verwenden Sie die Metaphern im Bewusstsein, dass Sie dadurch entscheidend Einfluss nehmen. Positiv bewertete Metaphern lenken Sie in eine positive Richtung, negativ assoziierte in eine negative. Probleme werden dadurch größer, kniffliger und belastender. Oder sie können als lösbare Herausforderung betrachtet werden.

Sind Sie noch in der Treitmühle oder befinden Sie sich schon auf einem spannenden Parcours?

2.4 Leitsatz 4: Die Lösung fokussieren, nicht das Problem

Ihr Antrag auf eine Budgeterhöhung wird abgelehnt. Oder die Projektidee, für die Sie sich mit viel Begeisterung und Herzblut ins Zeug gelegt haben, wird vom Steuerungsgremium verworfen. Oder die Spannungen in Ihrem Team werden von Tag zu Tag größer und belasten das Klima und die Arbeitsleistung zusehends. Was nun?

Unser Gehirn kann nicht gleichzeitig das Problem intensiv durchleuchten und nach Lösungen suchen. Beides benötigt unsere volle Aufmerksamkeit und die ist – wie wir mittlerweile wissen – nicht teilbar. Wir müssen uns für eines der beiden entscheiden: Entweder ich richte mein Augenmerk auf das Problem, benenne, bewerte und analysiere es und forsche nach den Ursachen. Oder mein Schwerpunkt liegt auf der Lösung, meinen Visionen und den damit verbundenen Gefühlen und ich arbeite daran, was ich wie verändern muss, um die Lösung umzusetzen. Je nach Thematik hat das eine wie das andere seine Berechtigung.

Lösungsorientierung ist in den vergangenen Jahren richtiggehend zum Modewort verkommen. Viele zählen sie zu ihren Kompetenzen, lösungsorientiert arbeiten scheint DER Schlüssel zum Erfolg zu sein. Doch was bedeutet es, die Lösung zu fokussieren anstelle des Problems? Wie schaffen wir das? Und welche Auswirkungen sind damit verbunden?

2.4.1 Unser Gehirn neigt zur Problemorientierung

Die natürliche Neigung unseres Gehirns geht zum Problem hin und nicht zur Lösung, da ein Problem für uns Menschen immer eine bedrohliche Lage darstellt. Und jede Bedrohung zieht unsere volle Aufmerksamkeit auf sich, sie muss um jeden Preis abgewendet werden. Nur unsere problemorientierten Vorfahren überlebten demzufolge und gaben ihre Gene an die Nachkommen weiter. Denken Sie an das Beispiel mit dem Urmenschen, der durch den Wald geht und ein Rascheln im Gebüsch hört (Abschn. 2.2.1). Wer sich dabei in Gefahr wähnte, erhöhte seine Chancen, die Situation zu überleben. Wer hingegen nur Positives vermutete, nach dem Motto „Das ist ganz bestimmt nur ein Vogel, der sich verirrt hat“, lief Gefahr, nicht genügend vorbereitet zu sein, wenn es sich doch um einen Säbelzahn-tiger handelte. Denken in positiv orientierten Lösungen verminderte demnach die Möglichkeit, seine Gene an nächste Generationen weiterzugeben. Daher richtet unser Gehirn instinktiv seinen Fokus auf das Problem. Sich einer möglichen Lösung zuzuwenden, entspricht nicht der natürlichen Neigung unseres Denkkorgans.

- Jedes Problem stellt eine potenzielle Gefahr dar. Daher widmet sich unser Gehirn jedem Problem von Natur aus mit höchster Aufmerksamkeit.

Allerdings: Je mehr und intensiver wir uns mit dem Problem beschäftigen, desto größer wird das Problem. Aus neurologischer Sicht aktivieren wir mit zunehmender Dauer immer mehr „problemorientierte“ Gehirnbereiche und die vernetzen sich immer stärker. „What fires together, wires together.“ Die Gefahr: Wir sehen vor lauter Problemorientierung die Lösungen nicht mehr.

Von der Problemebene auf die Lösungsebene kommen

Je besser wir es schaffen, die Problemorientierung zu verlassen und uns bewusst mit der Lösung zu beschäftigen, desto vielfältiger und klarer werden unsere Lösungsmöglichkeiten. Steve de Shazer, ein US-amerikanischer Psychotherapeut, begründete gemeinsam mit seiner Frau Insoo Kim Berg die lösungsorientierte Kurzzeittherapie [12]. In ihren Anfängen als Familientherapeuten erlebten sie die Probleme ihrer Klienten als erdrückend schwer und zumeist schier unlösbar, was für die Klienten wie für die Therapeuten belastend war. Insoo Kim Berg fragte einmal eine Klientin, was ihr denn helfen würde in der momentanen Situation. Die Klientin seufzte tief und antwortete, ihr Problem sei so riesig groß, dass ein Wunder geschehen müsste, damit es ihr besser ginge. Kim Berg ging darauf ein und fragte die Frau, was denn anders wäre in ihrem Leben, wenn wirklich ein Wunder geschehen würde. Zu ihrem Erstaunen begann die Frau, die vorher in einer abso-

luten Sackgasse steckte, von ihrer Vision eines völlig anderen Lebens zu erzählen. Während sie das tat, blühte sie sichtlich auf, je länger sie erzählte, desto positiver wirkte sich das auf ihren Zustand aus und sie sah die Welt nach und nach mit ganz anderen Augen.

Das war der Auslöser zur Entwicklung der Wunderfrage, mit welcher Kim Berg und de Shazer künftig ihre Klienten von der Problem- auf eine Lösungsebene führten. In der lösungsorientierten Kurzzeitberatung wird die Wunderfrage auch heute noch regelmäßig gestellt. Der Coach bittet den Klienten, sich vorzustellen, es geschehe über Nacht ein Wunder. Das Wunder bestehe darin, dass alle Probleme des Klienten nun gelöst seien. Da der Klient in der Nacht schlief, habe er vom Wunder nichts mitbekommen. Nun erfragt der Coach in allen möglichen Richtungen, woran der Klient merke, dass seine Probleme gelöst sind.

Kim Berg und de Shazer beobachteten, dass die Verlagerung des Fokus unmittelbare Auswirkungen hatte für die Klienten. Sobald sie sich nur noch mit der Lösung auseinandersetzten, veränderte sich ihre Körperhaltung, ihre Gesichtszüge wurden weicher, ihr Blick klarer und mit weiteren gezielten Fragen schafften es die Therapeuten, dass ihre Klientel selber echte und umsetzbare Lösungen entwickelte, die nachhaltig wirksam waren.

Was seinerzeit eher durch Zufall entdeckt wurde, kann heute mithilfe der modernen Hirnforschung belegt werden. Bei der Auseinandersetzung mit Problemen sind andere Hirnregionen aktiv als bei jener mit Lösungen. Bei Letzterem wird viel positive Energie erzeugt und die lösungsorientierten Hirnregionen beginnen sich zu vernetzen. Wie wir gesehen haben, verbinden sich die aktivierten Hirnregionen zu einem größeren Schaltkreis, die Nervenzellen im Gehirn werden ausgebaut, wenn Sie einem Thema intensive Aufmerksamkeit schenken. Da es nicht unserer Natur entspricht, zur Lösung hin zu denken, muss der Schritt ganz bewusst gemacht oder von außen angestoßen werden.

► Im Fokus liegt die wahre Macht. Und den Fokus bestimmen wir selber.

Den Fokus über unsere Sprache verändern

Wie können wir unseren Fokus verändern, weg vom Problem, hin zur Lösung? Eine entscheidende Rolle spielt unsere Sprache. Wie beschreiben Sie Ihre Situation, Ihr Problem? Wie benennen und bewerten Sie es? Welche Erklärungen und Schlussfolgerungen äußern Sie? Welche Worte benutzen Sie, um sich selbst, die Beziehung zu sich und zu anderen zu formulieren?

Wenn Sie Ihre Situation als schwierig und ausweglos, Ihre Probleme als erdrückend und sich selber als jemand bezeichnen, dem nie etwas so richtig gelingt, dann

richten Sie Ihren Fokus unweigerlich darauf, was nicht funktioniert und verstärken die abwärtsdrehende Problemspirale. Die Gefahr, von den Problemen beherrscht zu werden, wird größer und größer. Sie werden höchstens darin bestärkt, dass Sie wirklich nie etwas auf die Reihe kriegen.

Was lösen diese Zeilen in Ihnen aus? Wie zuversichtlich fühlen Sie sich, dass Sie mit dieser Beschreibung Lösungen finden? Ich nehme an, Sie werden dabei wohl kaum vor hoffnungsvoller Zuversicht strotzen, oder?

Und wie sieht es aus, wenn Sie Ihre Situation als schwierig, aber als durchaus lösbar bezeichnen? Wenn Sie sich fragen, welche Anforderungen eine gute Lösung erfüllen muss? Wenn Sie sich auf Ihre Kompetenzen und Stärken besinnen, die Ihnen in der Vergangenheit schon mehrfach geholfen haben, um Auswege und Lösungen zu finden? Wahrscheinlich werden Sie sich bei dieser Beschreibung wesentlich besser fühlen als in der ersten. Gleichzeitig steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Sie in der Tat Lösungen finden und die Probleme bewältigen.

Entscheidend ist demnach die Wortwahl. Achten Sie darauf, welche Worte Sie im Alltag verwenden und setzen Sie bewusst Ausdrücke und Bezeichnungen ein, die positiv besetzt sind. So aktivieren Sie in Ihrem Gehirn die lösungsorientierten Vernetzungen.

- Hoffnungsvolle Metaphern nähren unsere Zuversicht und aktivieren lösungsorientierte Gehirnetzwerke.

Wie wir in Abschn. 2.3.3 gesehen haben, wirken Metaphern und Analogien sehr ausgeprägt auf unser Denken und unsere Einstellung. Metaphern sind mitunter eines unserer wichtigsten Denkwerkzeuge. Sie erlauben das Verstehen komplexer Zusammenhänge, sie erleichtern es, uns Wissen anzueignen und manches in unserer Welt überhaupt zu begreifen. Und sie verschaffen uns Zugang zur Lösungsebene, wenn wir hoffnungsvolle Metaphern verwenden für die Situationen, in denen wir uns befinden.

2.4.2 Lösungsorientierung als Lebenshaltung

Lösungsorientierung als Lebenshaltung schärft unseren Blick auf das, was funktioniert, was uns gut tut, was positiv ist in unserem Leben. Sie vermag uns neue Sichtweisen zu eröffnen und Auswege aus Sackgassen aufzuzeigen, ohne Probleme zu verdrängen oder herunterzuspielen. Auch Niederlagen und ganz dunklen Momenten im Leben Positives abgewinnen ist zwar nicht einfach, aber eine Fähigkeit von unschätzbarem Wert.

Lösungen in den Mittelpunkt zu stellen bedeutet außerdem, sich seiner Eigenverantwortung bewusst zu sein und die anstehenden Probleme unmittelbar anzugehen. Je früher, desto besser, idealerweise solange sie noch überschaubar sind. Wir sind nicht länger Opfer unserer Umgebung, der Situation oder unseres Schicksals, sondern haben es selber in der Hand, Lösungen zu entwickeln und umzusetzen.

Was ist das Schlimmste, was uns passieren kann?

Wenn die Budgeterhöhung abgelehnt, die Projektidee verworfen oder die Spannungen im Team groß sind, nützt es augenscheinlich niemandem, wenn Sie auf die Entscheider oder auf einzelne Teammitglieder wütend sind, Schuldige identifizieren und sich im Problemelend suhlen. Vielmehr geht es darum, mögliche Gründe zu klären, Bedürfnisse zu erfragen und sich dann ausführlich damit zu beschäftigen, was getan werden kann, damit sich die Situation verbessert, welche bislang unentdeckten Lösungsvarianten auch möglich sind und wie das Beste aus der momentanen Sachlage gemacht werden kann. Das geschieht nicht auf die Schnelle, sondern erfordert viel Arbeit, intensive Diskussionen, eine vertiefte Auseinandersetzung mit Lösungsalternativen und ein konstruktives Miteinander aller Beteiligten. Und oftmals ist es hilfreich, wenn wir uns fragen: „Was ist das Schlimmste, was uns passieren kann, wenn wir uns so oder so verhalten oder für diese und jene Lösung entscheiden?“ Oftmals sind die Konsequenzen nicht wahrhaftig schlimm.

Meine kreativsten und besten Lösungen habe ich beruflich wie privat immer dann entwickelt, wenn ich vorher eine vermeintliche Niederlage einstecken musste. Ich wurde gezwungen, meine bisherigen Denkmuster zu durchbrechen, in ganz neue Dimensionen vorzustößen und völlig neue Wege zu beschreiten. Nur so kam ich auf Ideen und Lösungen, von denen ich zuvor noch keinen blassen Schimmer hatte und die ich nie entdeckt hätte ohne die scheinbaren Misserfolge.

- ▶ Wir wachsen nie so stark wie an Herausforderungen – als Persönlichkeit ebenso wie bei unseren Gehirnvernetzungen.

Es gilt, den Kopf nie in den Sand zu stecken. Ganz im Gegenteil: Probleme anpacken, statt sie vor sich herzuschieben, sich den Herausforderungen stellen, statt ihnen auszuweichen, und nach vorne zu schauen, statt den verpassten Möglichkeiten nachzutrauern.

Wir wachsen an den wirklich schwierig zu bewältigenden Umständen, Konstellationen und Sachverhalten – als Persönlichkeit und hinsichtlich unserer Gehirnvernetzungen. Ketzerisch ließe sich fragen, wer von uns enden wolle wie

die domestizierten Tiere, die Darwin untersuchte und deren Gehirn um 30 bis 50 % schrumpfte im Vergleich mit jenen, die in der Wildnis tagtäglich herausgefordert wurden (siehe Abschn. 1.3). Eine Antwort darauf erübrigt sich.

2.4.3 Neubewertung durch Perspektivenwechsel

Eine wichtige Technik der lösungsorientierten Grundhaltung ist die Neubewertung durch einen oder mehrere Perspektivenwechsel. Wenn wir eine Situation aus den Augen eines anderen Menschen betrachten, sich seiner Anliegen und Bedürfnisse bewusst werden, wird diese Situation augenblicklich neu bewertet. Dasselbe geschieht, wenn wir die Perspektive einer anderen Kultur einnehmen. Oder auch nur unsere Sicht der Dinge zu einem späteren Zeitpunkt oder mit etwas Distanz nochmals kritisch hinterfragen. Unser Nutzen: Uns eröffnen sich im wahrsten Sinne des Wortes neue Sichtweisen, die Lösungs- und Verhaltensmöglichkeiten vervielfachen sich, der eigene Denkhorizont wird weiter und die Probleme des Alltags erscheinen in einem anderen Licht.

Die lösungsfokussierte Grundhaltung können Sie auf alle Lebensbereiche übertragen. Was nützt es, sich über das miese Wetter im Urlaub zu ärgern? Wie sehr helfen Sie Ihren Kindern langfristig, wenn Sie ihnen alle Steine vorsorglich und wohlgemeint aus dem Weg räumen und ihnen nur wenige (altersgerechte) Erfahrungsräume bieten? Was bringt es Ihrer Beziehung, wenn Sie sich über die Macken Ihres Partners oder Ihrer Partnerin aufregen und ihn oder sie verändern wollen, statt das Gegenüber anzunehmen wie es ist, mit allen Schwächen und Stärken? Und weshalb tun wir es nicht? Steve de Shazer hat den Nagel auf den Kopf getroffen mit seiner Aussage: „It’s simple, but not easy.“ Doch wir können es schaffen, uns mit viel Übung die Lösungsorientierung immer und immer wieder ins Bewusstsein zu bringen.

Ein Beispiel zur gelebten Lösungsorientierung

Nehmen wir an, Sie sind für ein strategisches Projekt verantwortlich, an welchem Sie seit Monaten intensiv arbeiten. Um die Akzeptanz des Projekts zu erhöhen, präsentieren Sie die Projektidee und die damit einhergehenden Veränderungen in sämtlichen Abteilungen des Unternehmens. Auch der Außendienst ist vom Projekt direkt betroffen. Alle Mitarbeitenden des Außendienstes treffen sich einmal pro Jahr zu einem Team-Tag. Es ist dies das einzige Mal, dass wirklich alle versammelt sind. Dieses Jahr sind Sie eingeladen, um das Projekt vorzustellen.

Leider fällt der Tag genau auf ein Datum, an welchem Sie Ihrer Familie schon seit Langem versprochen haben, an einen ganz besonderen Jahrmarkt zu fahren. Der findet nur an diesem Tag statt und die ganze Familie freut sich seit Monaten darauf. Einen Stellvertreter können Sie nicht entsenden, da dieser soeben gekündigt hat und bis zum Termin nicht mehr im Unternehmen arbeitet.

Was nun? Enttäuschen Sie Ihre Familie, weil Ihnen der Erfolg Ihres Projektes so am Herzen liegt? Oder vergrämen Sie die Außendienstler, weil die Familie vorgeht und gefährden so zumindest einen Teil des Projekterfolgs? Wahrhaft ein Dilemma, das schlaflose Nächte bereiten kann.

Das Problem ist erkannt. Nun möchten wir auf die Lösungsebene gelangen. Mithilfe dieser oder ähnlicher Fragen können Sie tragfähige Lösungen entwickeln:

a. **Welche Kriterien muss eine optimale Lösung erfüllen?**

Mögliche Antworten: den Jahrmarkt mit der Familie besuchen, das Projekt kompetent präsentieren am Meeting des Außendienstes. Beides muss irgendwie möglich sein. Der beruflichen oder der privaten Seite eine Absage zu erteilen ist kein gangbarer Weg.

b. **Welche möglichen Lösungsvarianten gibt es?**

Wenn der Familientag höchste Priorität hat, dann gilt es, für die Projektpräsentation optimale Lösungsvarianten zu finden. Wer aus dem Projektteam kann und will das übernehmen? Wie kann ich den Leiter des Außendienstes einbinden, ihn im Vorfeld informieren und ihn zum Botschafter für das Projekt gewinnen?

c. **Was müssen Sie tun, um die Lösung umzusetzen?**

So rasch wie möglich sollen die Alternativen diskutiert und ein Entscheid gefällt werden, wer die Präsentation übernimmt. Ihre Aufgabe ist es, die entsprechende Person zu instruieren, im Vorfeld zu unterstützen und alle notwendigen Informationen zur Verfügung zu stellen und allenfalls aufzubereiten.

Wie hätten Sie dieses Dilemma gelöst? Hätten Sie Ihrer Familie abgesagt? Vermutlich hätten nicht alle Menschen dem Familientag den Vorzug gegeben. Was löst die oben getroffene Wahl bei Ihnen aus?

Das Beispiel zeigt auf, dass wir einen Preis zahlen und Nachteile in Kauf nehmen müssen, egal wie wir uns entscheiden. Entweder verpassen wir einen einzigartigen Tag mit der Familie oder eine einmalige Gelegenheit, die unmittelbaren Rückmeldungen der Außendienstler zu erhalten und adäquat darauf zu reagieren. Die Frage ist, welchen Preis wir eher bereit sind zu bezahlen. Denn trotz der unzähligen Möglichkeiten, die die heutige Welt bietet, können wir dennoch nicht alles haben und nicht alles gleichzeitig.

Gelebte Lösungsorientierung meint, dass wir nicht nur einen Entscheid treffen und diesen dann kommunizieren, sondern dass wir Lösungen vorschlagen, die allen Beteiligten und Betroffenen helfen, wesentlich besser mit der getroffenen Entscheidung umzugehen. Wenn es uns in diesem Beispiel gelingt, den Leiter des Außendienstes zum enthusiastischen Botschafter unseres Projekts zu machen, haben wir vielleicht viel mehr gewonnen als wenn wir selber das Projekt vorgestellt hätten.

2.5 Leitsatz 5: Keine unnötigen Qualen

Wir müssen, wir sollten, wir fühlen uns verpflichtet, wir sind unter Druck, wir haben keine andere Wahl . . . Unser Arbeitsalltag ist oftmals geprägt von vielen Zwängen, nicht wenige von uns fühlen sich unfrei bei ihrer Arbeit, unsere Autonomie wird durch vorgegebene Abläufe, Regelungen, Vorschriften, aber auch durch Zielvorgaben, Kundenwünsche, Vorgesetztenverhalten und teilweise durch unsere Arbeitskollegen stark eingeschränkt. Wir können viel zu selten tun und lassen was wir wollen bei der Arbeit. Dabei demotiviert wenig so sehr wie eine eingeschränkte Selbstbestimmung. Für einige wird so die Arbeit regelrecht zur Qual. Wie verhindern wir diese quälenden Einschränkungen? Wie gehen wir gelassener damit um?

2.5.1 Unsere Traumtötersprache

Lassen Sie sich bitte auf das folgende Experiment ein:

Notieren Sie in einem ersten Schritt drei Dinge oder Aufgaben, die Ihnen keinerlei Freude bereiten, von denen Sie jedoch denken und der festen Überzeugung sind, sie tun zu müssen. Das können Tätigkeiten aus dem beruflichen oder aus Ihrem privaten Alltag sein.

Übersetzen Sie nun jeden Punkt auf Ihrer Liste wie folgt: „Ich erledige die Aufgabe . . . , weil mir . . . wichtig ist.“

Und im abschließenden Schritt schreiben Sie die Aufgaben nochmals um: „Ich habe frei gewählt, . . . zu tun, denn ich möchte . . .“

Was verändert sich für Sie mit diesen Umformulierungen?

Im besten Fall entdecken Sie hinter Ihren ungeliebten Handlungen einen Sinn, was sich positiv auf Ihre Einstellung der entsprechenden Tätigkeit gegenüber auswirkt. Und wenn Sie keinen Sinn darin sehen und nichts finden, dass Ihnen wichtig genug erscheint?

Die obenstehende Übung stammt – in leicht adaptierter Form – von Marshall B. Rosenberg, dem Begründer der Gewaltfreien Kommunikation. Er nennt die von Musszwängen beherrschte Ausdrucksweise „Traumtötersprache“, da wir dadurch mit uns selber gewalttätig umgehen und unsere Träume töten [13].

Als Rosenberg diese Übung für sich selber zum ersten Mal durchführte, arbeitete er als Psychiater. Einer der Punkte lautete: „Patientenberichte schreiben.“ Er hasste diese Aufgabe und saß dennoch täglich über eine Stunde wie gelähmt über den Berichten. Ein weiterer Punkt auf seiner Liste: „Fahrdienst für meine schulpflichtigen Kinder.“

Für die Patientenberichte konnte er beim besten Willen kein Bedürfnis finden beim Umformulieren, da er der festen Überzeugung war, dass der Nutzen der Berichte für die Patienten in keinem Vergleich zum Zeitaufwand stand. Daher notierte er, dass er einzig wegen des daraus resultierenden Einkommens Patientenberichte schrieb. Ihm wurde nach einiger Zeit klar, dass er sich lieber einen anderen Job suchen würde als weiterhin diese Berichte zu schreiben. So ließ er es sein. Von einem Tag auf den anderen. Und was geschah? Nichts.

Beim Fahrdienst, den er als lästige Pflicht empfand, verhielt es sich anders. Zwar hätten seine Kinder zu Fuß in die Schule in der Nachbarschaft gehen können, doch die von ihnen besuchte Schule bot eine weitaus größere pädagogische Übereinstimmung mit dem, was Rosenberg wichtig war. Das lag ihm so am Herzen, dass er fortan mit einer ganz anderen Einstellung zur Schule hinfuhr – auch wenn er sich immer wieder selber daran erinnern musste.

Sie denken nun vielleicht: „Naja, so einfach ist das bei mir nicht. Meinen Job kann ich nicht so mir nichts, dir nichts aufs Spiel setzen, nur weil mir einige Aufgaben nicht passen.“ Das müssen Sie auch nicht.

Auf meiner persönlichen Liste steht unter anderem „eine mühsame Klasse unterrichten“. Ich bin Teilzeit in der Erwachsenenbildung tätig und der Unterricht in der einen oder anderen Klasse ist enorm aufreibend, zähflüssig und raubt mir sehr viel Energie. Das stetige Bemühen, die Konsumhaltung zu durchbrechen und Studenten für Themen zu motivieren, für die sie sich überhaupt nicht interessieren, macht manchmal überhaupt keinen Spaß. Weshalb tue ich mir das an? Des Geldes wegen? Das wäre ein sehr schwacher Antrieb. Bestätigung in Form von Anerkennung oder Lob erhalte ich von den Studierenden kaum. Aus Pflichtgefühl? Ich habe nicht das Gefühl, diesen jungen Menschen, die diese Weiterbildung notabene freiwillig absolvieren, verpflichtet zu sein.

Rosenberg will mit seiner „Traumtöter“-Übung das Bewusstsein kultivieren für die Energie, die hinter unseren Handlungen steckt. Viele unserer Handlungen sind durch den Wunsch nach Geld, nach Anerkennung, durch Angst, Scham oder Schuldgefühle motiviert, oder weil wir einer Bestrafung entgehen wollen. Das sind alles Beweggründe, für die wir einen Preis zahlen müssen. Die Frage ist, ob wir dazu bereit sind. Oder wie hoch unser Leidensdruck ist. Grundsätzlich haben wir immer die Wahl, ob wir etwas tun oder sein lassen. Wir tragen die Konsequenzen für unser Handeln und bezahlen in der einen oder anderen Form sowieso einen Preis. Das Bewusstsein für diese Zusammenhänge stärkt unsere Selbstverantwortung. Wir sind nicht mehr länger Gefangene und Opfer der Situation oder der äußeren Umstände und können niemandem als uns selber die Schuld geben. Nicht für unser Unglück. Aber auch nicht für unser Glück.

Uns stehen viel mehr Wahlmöglichkeiten offen, als wir gemeinhin annehmen. Ein mutiges Hinterfragen von scheinbar geltenden Grenzen und Hemmnissen lohnt sich.

Wie verhält es sich mit Ihren „Traumtöter“-Aufgaben? In welchem Licht sehen Sie die nun? Was werden Sie daran ändern?

Die Wichtigkeit der Wahlfreiheit

Die Autonomie, das Gefühl der Selbstbestimmung, ist für uns von enormer Wichtigkeit. Wird die Autonomie beschränkt, fühlen wir uns fremdbestimmt und ausgeliefert. Wir können die Ergebnisse nicht mehr oder nur noch eingeschränkt selber beeinflussen. Das erzeugt in uns eine unwillkürliche Abwehrhaltung und setzt uns unter negativen Stress. Untersuchungen zeigen, dass dieselben Stressoren viel schädlicher auf uns einwirken, wenn wir uns dem Stressor ausgeliefert fühlen, als wenn wir das Gefühl haben, die Situation wenigstens in einem gewissen Maß noch kontrollieren zu können.

An der Wahrnehmung unserer Autonomie ist das *limbische System* stark beteiligt. Selbst ein sehr kleiner Eindruck von Wahlmöglichkeit scheint die Erregung des limbischen Systems zu beeinflussen, sodass wir eher zugewandt statt ablehnend reagieren. Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich bei der Wahlmöglichkeit um echte Alternativen handelt.

Hierzu ein Beispiel aus der Kindererziehung: Kinder in einem gewissen Alter zu Bett zu bringen kann ganz schön herausfordernd und anstrengend sein. Immer finden sie wieder einen neuen Grund, um länger aufzubleiben, endlose Diskussionen bringen erfahrungsgemäß nicht viel. Haben die Kinder jedoch eine Wahlmöglichkeit, lassen sie sich viel eher dazu bewegen, von sich aus ins Bett zu gehen – auch wenn sie „bloß“ wählen dürfen, ob sie nach dem Zähneputzen eine Geschichte hören möchten oder ob wir gemeinsam ein Gutenachtlied singen. Die Kinder dürfen eine Wahl treffen und erleben Autonomie. Die Diskussion, ob es zu früh ist, um ins Bett zu gehen, ist vom Tisch. Der Fokus richtet sich auf zwei Optionen, die beide angenehm erscheinen.

Weshalb unterrichte ich immer noch – und zwar nicht nur in den angenehmen Klassen? Solange es mir gelingt, diesen Unterricht als persönliche Herausforderung

anzusehen, der meine Handlungsalternativen in schwierigen Situationen vergrößert, kann ich mich dafür motivieren und macht das Unterrichten für mich Sinn. Solche Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen, gibt mir ein tolles Gefühl, auch wenn ich mich das eine oder andere Mal wahrhaft aufraffen muss, um das in Angriff zu nehmen.

Wenn wir Unangenehmes erfolgreich meistern, belohnen wir uns innerlich. Und zwar im wahrsten Sinne des Wortes. Denn wir besitzen alle ein ausgeklügeltes Belohnungssystem. Wo sich das befindet? Sie ahnen es: Das sitzt in unserem Gehirn.

2.5.2 Unser Belohnungssystem

Essen, Arbeiten, Fortpflanzen – ohne unser Belohnungssystem würden wir wohl überhaupt nichts tun. Bei diesem System spielen die Neurotransmitter *Dopamin* und *Serotonin* eine entscheidende Rolle. Wie funktioniert dieses Belohnungssystem? Wann werden diese Belohnungsbotschaften ausgesandt? Inwiefern lässt sich dieses System aktiv beeinflussen?

Ohne Dopamin wären wir antriebslos und hätten auf gar nichts Lust. Es erlaubt uns jedoch auch, alles um uns herum richtig wahrzunehmen und ist ständig auf der Suche nach allem, was uns einer Belohnung näher bringt. Dank Dopamin können wir so richtig Gas geben und gar in einen regelrechten Schaffensrausch gelangen. Das Zufriedenheitshormon Serotonin sorgt dafür, dass wir nach einer Schaffensphase in einen Zustand der Muße und Erholung gelangen.

Unser Gehirn betrachtet enorm Vieles als belohnungswürdig. Egal, ob Sie Ihre grundlegenden Bedürfnisse wie die Nahrungsaufnahme befriedigen, ob Sie Sport treiben, ob Sie selbst gesteckte Ziele erreichen oder ob Sie eine herausfordernde Aufgabe soeben erledigt haben – alle positiven Verstärker werden vom Gehirn belohnt. Enorme Glücksgefühle erleben Sie, wenn Sie unangenehme Aufgaben erledigen oder große Rückstände abarbeiten. Je höher der innere Druck, desto größer die Belohnung. Doch es ist gar keine Notlage notwendig. Es reicht allein die Erwartung, dass es eine Belohnung geben wird, damit die Botenstoffe ausgesendet werden. Das bedeutet: Wenn wir unsere Erwartungen bewusst steuern, stimulieren wir unser Belohnungssystem.

So funktioniert das Belohnungssystem in unserem Gehirn

Zum Belohnungssystem in unserem Gehirn zählen verschiedene Areale, unter anderem das Mittelhirn, der präfrontale Cortex und Teile des limbischen Systems wie der *Nucleus accumbens*, der fortlaufend bewertet, was wir erleben. Denken Sie beispielsweise an ein kühles Feierabendbier, wird im Mittelhirn Dopamin ausgeschüttet. Dieser Botenstoff dockt anschließend an unser Bewusstsein an, wo eine bewusste Erwartung von Zufriedenheit und

Freude entsteht. Tritt das Ereignis ein, in unserem Beispiel das Trinken des kühlen Biers, meldet die Großhirnrinde und damit unser Bewusstsein positive Erlebnisse an das entsprechende Areal zurück und schließt die sogenannte *ventrale Schleife*. Daraufhin wird Serotonin ausgeschüttet. Dieser Botenstoff gilt als Zufriedenheitshormon, es wirkt auf uns beruhigend und befriedigend und sorgt für ein harmonisches Gefühl des Wohlbefindens. Spüren Sie, wie das kühle Bier Ihre Kehle hinunterläuft und das wohlige Gefühl, das sich in Ihrem Körper ausbreitet?

Abhängigkeit und Sucht

Leider lässt sich der Weg der neuronalen Belohnung abkürzen und die Belohnung intensiv verstärken: durch die Einnahme von Drogen. Die greifen in die komplexen Mechanismen unseres Belohnungszentrums ein. Die Dopamin-Rezeptoren werden stärker und länger aktiviert. Der Drogenstimulus ist bis zu zehnmal heftiger als jener beim Essen. Der Rest des Gehirns ordnet sich fatalerweise dieser Veränderung im Belohnungssystem unter, die Droge wird zum Mittelpunkt des Handelns. Um denselben Effekt zu erzielen, muss die Dosis häufig weiter erhöht werden, weil das Belohnungssystem abstumpft. Die zerstörerische Spirale beginnt.

Auch Glücksspiele oder Computerspiele können auf die gleiche Weise süchtig machen, unser Belohnungssystem gerät dadurch in einen wahren Rausch.

Abhängigkeit ist demnach eine Hirnkrankheit, wie es Alan Leshner, langjähriger Chef des staatlichen Instituts für Drogenmissbrauch in den USA, formuliert.

2.5.3 Die Rolle der Erwartungen

In Abhängigkeit davon, was wir erwarten, verändert sich die Informationsverarbeitung in unserem Gehirn und die Art unserer Wahrnehmung. Erwartungen aktivieren den Dopamin-Schaltkreis. Jene Erwartungen erhalten Vorrang, bei denen unser Gehirn aufgrund der Erfahrung annimmt, dass eine Belohnung eintritt. Und das hat einen großen Einfluss auf unsere Wahrnehmung und auf unser Verhalten. Sehen Sie sich die drei Zeichen in der Abb. 2.3 an. Unserer Erwartung entsprechend, zeigt das mittlere Zeichen den Buchstaben B. Wenn Sie sich nun dasselbe mittlere Symbol in der Abb. 2.4 anschauen, wird aus dem Buchstaben B die Zahl 13, obwohl es sich exakt um dasselbe Zeichen handelt. Sinnvollerweise erwarten wir in dieser Zeichenfolge drei Zahlen, was unsere Wahrnehmung beeinflusst. Wir nehmen das wahr, was wir zu sehen erwarten.



Abb. 2.3 Unsere Erwartungen bestimmen unsere Wahrnehmung: Buchstaben

The image shows three handwritten numbers in a dark, slightly irregular ink. From left to right, they are '12', '13', and '14'. The '1' in '12' is a simple vertical stroke. The '2' is formed by a curved line starting from the bottom of the '1', looping around, and ending with a small hook. The '13' has a similar '1' and a '3' that is formed by a single continuous loop. The '14' has a similar '1' and a '4' that is formed by a single continuous loop.

Abb. 2.4 Unsere Erwartungen bestimmen unsere Wahrnehmung: Zahlen

Wollen wir unser Belohnungssystem bewusst aktivieren, können wir das über unsere Erwartungen steuern. Ein Idee für die Praxis: Nehmen wir an, Sie führen eine Liste mit den Aufgaben für den heutigen Tag. Sie haben vier dringende und wichtige Arbeiten aufgeführt. Leider geht heute wieder einmal alles drunter und drüber, jeder will etwas von Ihnen, alle spontanen Aufträge sind hyperdringend und am Ende des reich befrachteten Arbeitstages haben Sie keine einzige Ihrer geplanten Aufgaben erledigt. Sie fühlen sich wie im Hamsterrad, sind frustriert und deprimiert. Von innerer Belohnung ist weit und breit nichts zu spüren. Sie konnten Ihre eigenen Erwartungen nicht erfüllen.

Wenn Sie sich angewöhnen, auf Ihre Aufgabenliste mindestens eine Tätigkeit zu setzen, die Sie auf jeden Fall, wirklich zu 100 % erledigen können, dann haben Sie zwar fünf statt nur vier Arbeiten aufgeführt, doch wenn Sie am Abend die Liste wieder betrachten, ist ein Fünftel erledigt. Das Gefühl beim nach Hause gehen ist unvergleichlich anders. Sie haben etwas von der Liste geschafft. Selbst wenn es sich dabei nur um die gemeinsame Kaffeepause mit Ihren Kollegen oder Ihrem Team handelt und die übrigen vier Aufgaben nach wie vor nicht erledigt sind. Trotz allem wird Ihr Belohnungssystem aktiviert und schüttet wohltuende Botenstoffe aus.

Sie können noch mehr tun: Ergänzen Sie Ihre Liste im Nachhinein mit allen Dingen, die Sie heute zusätzlich getan haben und streichen Sie diese gleich wieder durch, da sie erledigt sind. Sie werden auf einen erfolgreichen Arbeitstag zurückblicken, an dem Sie viel erreicht haben. Somit überlisten Sie Ihr Belohnungssystem zuverlässig, ganz ohne Risiken und Nebenwirkungen.

Wir werden im Kap. 4 bei der Umsetzung Ihrer Ziele im Alltag nochmals auf die entscheidende Rolle der Erwartungen zurückkommen.

Das Wichtigste in Kürze

- Fokussieren Sie Ihre Aufmerksamkeit bewusst auf das, was Sie im Moment tun, üben Sie sich in Singletasking, indem Sie sich auf eine einzige Aufgabe konzentrieren und in dieser Zeit dafür sorgen, dass Sie nicht gestört werden.
- Erlauben Sie auch den inneren Ablenkungen nicht, Ihnen Ihre Aufmerksamkeit zu stehlen. Sagen Sie explizit zu sich selber, worauf Sie sich momentan

konzentrieren wollen. So aktivieren Sie Ihr Sprachzentrum und steigern Ihre Konzentrationsfähigkeit.

- Machen Sie Ihren Kopf frei, indem Sie konsequent alles aufschreiben, Arbeitsblöcke bilden, bewusst Kurzpausen einlegen, in welchen Sie Ihr Gehirn mit frischem Sauerstoff versorgen und sich auf etwas ganz anderes konzentrieren. Besprechen Sie Belastendes mit einer Person Ihres Vertrauens.
- Stellen Sie sich den Problemen, die auftreten, übernehmen Sie Verantwortung für die Problemlösung und begeben Sie sich aktiv auf die Lösungsebene, indem Sie sich fragen, welche Kriterien eine gute Lösung erfüllen muss, welche Varianten bestehen, wie sich die Beteiligten fühlen werden, wenn das Problem gelöst ist und was konkret getan werden muss, um eine Lösung umzusetzen.
- Quälen Sie sich nicht mit unangenehmen Aufgaben. Finden Sie den Sinn in deren Bewältigung und seien Sie sich Ihrer zahlreichen Wahlmöglichkeiten immer wieder bewusst. Managen Sie Ihre Erwartungen und aktivieren Sie dadurch täglich Ihr inneres Belohnungssystem.

Literatur

1. Pashler, H. (1994). Dual-task interference in simple tasks: Data and theory. *Psychological Bulletin*, 116(2), 220–244 (Sep. 1994).
2. Mark, G., Gonzalez, V. M., & Harris, J. (2005). No task left behind? Examining the nature of fragmented work. *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, CHI 2005, 321–330.
3. Stroop, J. R. (1935). Studies of interference in serial verbal reactions. *Journal of Experimental Psychology*, 18, 643–662.
4. Libet, B., Gleason, C. A., Wright, E. W., & Pearl, D. K. (1983). Time of conscious intention to act in relation to onset of cerebral activities (readiness-potential): The unconscious initiation of a freely voluntary act. *Brain*, 106, 623–642.
5. Libet, B. (1999). Do we have a free will? *Journal of Consciousness Studies*, 5, 49.
6. Lilly, J. C. (1954). *Mental effects of reduction of ordinary levels of physical stimuli on intact healthy persons* (Research Techniques in Schizophrenia; Psychiatric Research Report 5, Gottlieb, J. S. ed.) (pp. 1–9). Washington D.C. (In: Schneider, R. U. (2006): Das Buch der verrückten Experimente. Wilhelm Goldmann Verlag, München): American Psychiatric Association.
7. <http://srf3.ch>, siehe auch <http://www.youtube.com/watch?v=CoYFb3V7oiU>. Stand: Januar 2014

8. Chabris, Chr., & Simons, D. (2011). *Der unsichtbare Gorilla. Wie unser Gehirn sich täuschen lässt*. München: Piper.
9. Hübner, G. (2011). *Die Macht der inneren Bilder. Wie Visionen das Gehirn, den Menschen und die Welt verändern*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
10. Thibodeau, P. H., & Boroditsky, L. (2011). Metaphors we think with: The role of metaphor in reasoning. *PLoS ONE*, 6(2), e16782. doi:10.1371/journal.pone.0016782.
11. Schramm, S., & Wüstenhagen, C. (2012). Die Macht der Worte. Zeit online. <http://www.zeit.de/zeit-wissen/2012/06/Sprache-Worte-Wahrnehmung>. Stand: Januar 2014.
12. De Jong, P., & Kim Berg, I. (1998). *Lösungen (er)finden. Ein Werkstattbuch der lösungsorientierten Kurzzeittherapie*. Dortmund: Verlag modernes Lernen.
13. Rosenberg, M. B. (2005). *Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens*. Paderborn: Junfermann.

Gehirngerechtes Arbeiten und beruflicher Erfolg
Eine Anleitung für mehr Effektivität und Effizienz
Dietrich, J.

2014, XV, 107 S. 9 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-04861-7