

Q&A mit David Rock



SIE WERDEN WAHRSCHEINLICH UNTERBROCHEN ODER ABGELENKT, NOCH BEVOR SIE DIESEN ARTIKEL ZU ENDE GELESEN HABEN.

Wie gelingt es, bei der Arbeit absolut konzentriert zu sein, wie denken Führungskräfte und wie nimmt unser Unterbewusstsein Probleme in Angriff, die für bewusste Denkprozesse zu komplex sind – David Rock sucht Antworten auf diese Fragen und veröffentlicht seine Erkenntnisse in Büchern und auf seinem Blog.

Rock prägte den Begriff "Neuroleadership" und gründete das NeuroLeadership Institute, um Menschen und Unternehmen dabei zu helfen, besser zu verstehen, wie unser Gehirn arbeitet. Kürzlich berichtete er beispielsweise über eine Studie der NeuroLeadership Group Consultancy mit 6.000 Menschen, die herauszufinden versuchte, wo Menschen glauben, am besten nachdenken zu können. Nur zehn Prozent der Befragten denken, dass ihr Arbeitsplatz der ideale Ort dafür ist – ein ernüchterndes Ergebnis für Geschäftsführer.

Rock stellt aber klar, dass er kein Neurowissenschaftler ist; Ziel seiner Arbeit ist es, Neurowissenschaftler und Experten in der Unternehmensführung zusammen zu bringen und so wissenschaftliche Grundlagen für die Weiterentwicklung der Unternehmensführung zu schaffen. Der Berater und Autor promovierte in Neurowissenschaften der Unternehmensführung an der Middlesex University in London, England.

Ein typischer Manager wird alle acht Minuten bei seiner Arbeit unterbrochen, Mitarbeiter verbringen durchschnittlich 28 Prozent ihrer Arbeitszeit mit unnötigen Unterbrechungen und damit, anschließend wieder in ihre Arbeit hineinzufinden. Glücklicherweise kann David Rock erklären, warum dies so ist und was man dagegen tun kann. Er ist der Autor des Bestsellers „Your Brain At Work“. Rock ist nicht nur Gründer des globalen Beratungsunternehmens NeuroLeadership Group, er arbeitet außerdem an der International Business School in Cimba und blogt regelmäßig über Mitarbeiterführung, Unternehmenseffektivität und über das Gehirn.

Unterbrechungen und Störungen beeinträchtigen produktives Arbeiten und beeinflussen so den Reingewinn eines jeden Unternehmens in negativer Weise. Zu begreifen, wie es gelingt, sich zu konzentrieren und tatsächlich bei der Sache zu sein und diese Erkenntnis wirkungsvoll einzusetzen, kann sich entscheidend auf den Gewinn eines Unternehmens auswirken und birgt außerdem die Chance, das Wohlbefinden eines jeden Einzelnen zu verbessern.

Sie sagen, wir sind heute einer Überflutung von Reizen ausgesetzt. Warum ist das so?

Seit mein Buch „Your Brain At Work“ vor einigen Jahren erschienen ist, sind Ablenkungs- und Störfaktoren, denen wir tagtäglich ausgesetzt sind und zugleich Anforderungen, die wir erfüllen müssen, nochmals extremer geworden und weiter gestiegen. Informationen überfluten uns buchstäblich in Lichtgeschwindigkeit, Informationsaustausch findet sehr viel schneller statt also noch vor 200 Jahren. Durch diese enorme Informationsflut und den rasanten kommunikativen Austausch nimmt unsere Aufmerksamkeit ab und unsere Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen, wird negativ beeinflusst. Die Aufmerksamkeitsspannen der Menschen haben sich in den letzten Jahren erheblich verringert, weil unsere Kapazitäten, Informationen aufzunehmen und zu verarbeiten begrenzt sind. Wir wissen zwar beispielsweise, dass wir nicht in der Lage sind, fünf Unterhaltungen gleichzeitig zu führen, aber viele von uns versuchen, sich zumindest auf zwei Dinge zugleich zu konzentrieren und realisieren nicht, dass das nicht gerade förderlich für uns ist.

Sind Ablenkungen der Grund dafür, dass es so schwierig für uns ist, jeden Tag Höchstleistungen zu erbringen?

Ablenkung ist ein Grund. Ein anderer ist, dass wir uns zu viel vornehmen. Das Arbeitspensum, das wir uns Tag für Tag setzen, ist meist unrealistisch. Beobachten Sie Ihre Effektivität bei der Arbeit über den Tag hinweg und Sie werden feststellen, dass Sie nur einige Stunden tatsächlich richtig produktiv sind, viele Stunden hingegen aber nicht auf höchstem Leistungsniveau arbeiten. Wir erwarten von uns, den ganzen Tag über Höchstleistungen erbringen zu können, was eine enorme Belastung für unsere Fähigkeit, aufmerksam zu sein und Entscheidungen treffen zu können, darstellt. Wir gewähren uns keine Erholung und arbeiten bis zur Erschöpfung und – was am schlimmsten ist – sind ständig von Technologien umgeben, die eine extreme Ablenkungsquelle für uns darstellen.

Wie sehr lenken uns Technologien tatsächlich ab?

Ich denke, Technologien sind überhaupt der Grund dafür, dass wir heute so unaufmerksam und abgelenkt sind. Es gibt interessante Forschungen, die belegen, dass Menschen, die viele Medien nutzen, die zwei digitale Endgeräte zugleich bedienen und die viele Dinge gleichzeitig tun, tatsächlich leichter ablenkbar und unkonzentrierter sind, und Fähigkeiten des Multitaskings nach und nach verlieren. Tatsächlich erledigt man Aufgaben umso unbefriedigender, je mehr Dinge man gleichzeitig macht. Man wird zunehmend unaufmerksamer und die Konzentration lässt stetig nach. Forschungen zeigen, dass sich Menschen mit extrem hoher Mediennutzungsdauer nah an der Grenze zu einer Aufmerksamkeitsdefizitstörung bewegen. Diesen Menschen fällt es extrem schwer, sich zu konzentrieren.

Wie beeinflusst Ablenkung unsere Arbeit?

Wenn man aufgrund einer Ablenkung in seiner konzentrierten Arbeit gestört und aus seinen Gedanken gerissen wird, dauert es eine Zeit lang, bis man wieder in seine Arbeit zurückfindet und mit seinen Gedanken wieder richtig bei der Sache ist. Jedes Mal, wenn man durch irgendetwas abgelenkt wird, kostet es viel Energie, sich wieder zu sortieren und sich erneut seiner Aufgabe zu widmen. Dieser Vorgang ist sehr ermüdend. Es ist aber auch extrem anstrengend für unser Gehirn, Ablenkungen bewusst zu ignorieren, weshalb wir auf diese meist reagieren.

„Sozialer Austausch stimuliert das Gehirn.“

Gibt es Störfaktoren, die schwerwiegender sind als andere?

Viele Ablenkungen sind von sozialer Art und soziale Interaktionen sind enorm wichtig für unser Gehirn. Unser Gehirn versucht, immer mitzubekommen, was sich in unserem sozialen Umfeld tut und es ist sogar unglaublich wichtig zum Überleben, zu wissen, was um uns herum passiert. Wenn jemand an unserem Arbeitsplatz vorbei geht oder eine E-Mail schickt, können wir nicht anders, als nachzusehen, wer diese Person ist. Das ist eine reflexartige Reaktion. Diese Arten von Ablenkungen sind kaum vermeidbar, doch wir müssen lernen, uns Zeit und Raum zu schaffen, eventuell Dinge auszuschalten und konzentrierter in unseren Gedanken zu bleiben.

Wie sieht die optimale Arbeitsumgebung für Menschen aus?

Es gibt nicht eine optimale Umgebung. Sogar für einen Einzelnen, der einen bestimmten Arbeitsprozess verfolgt, verändert sich das Optimum seiner Umgebung über den Tag und über die Woche hinweg, da sich seine Bedürfnisse ständig verändern. Es gibt Zeiten, da haben wir das Bedürfnis, uns komplett von der Außenwelt abzuschotten und in keinsten Weise abgelenkt zu werden. Es gibt aber auch Phasen, in denen wir mitten unter anderen Menschen arbeiten wollen und einen geringen Lärmpegel wie in einem Café als angenehm empfinden. Wir brauchen Umgebungen, die für die Zusammenarbeit mit anderen Menschen ausgerichtet sind. Dort sollte man Ideen aufschreiben und Dinge auf verschiedene Art und Weise visualisieren oder Gegenstände und Möbel schnell und einfach umstellen können.

Wir brauchen verschiedene Möglichkeiten, um zusammen zu kommen und Ideen sichtbar zu machen oder auch, um uns zum konzentrierten Arbeiten zurückzuziehen und anschließend wieder in der Gruppe zusammen zu kommen. Idealerweise ermöglicht eine Arbeitsumgebung den Menschen, zwischen diesen verschiedenen Orten je nach individuellen Bedürfnissen zu wechseln. Denn das gibt den Menschen notwendige Autonomie.

Die Menschen autonom entscheiden zu lassen und die Kontrolle zu überlassen, um Ablenkungsfaktoren zu minimieren.

Forschungen haben gezeigt, dass sich die Produktivität der Menschen um ein Drittel erhöht, wenn man sie im Hinblick auf ihren Arbeitsbereich autonom entscheiden lässt. Der springende Punkt ist also nicht ein idealer Arbeitsplatz, ausschlaggebend ist, zu begreifen, dass sich die Bedürfnisse der Menschen über den Tag und die Woche hinweg verändern und dass sie die Möglichkeit der Kontrolle haben sollten, um selbst zu entscheiden, wie sie arbeiten möchten.

Warum helfen uns kleine Unterbrechungen, wie ein kurzer Spaziergang oder ein Arbeitsplatzwechsel, dabei, uns besser zu konzentrieren?

Unsere Fähigkeit, Probleme logisch zu lösen, ist sehr begrenzt. Um viele Probleme verschiedenster Komplexität zu lösen, werden unbewusste Prozesse in unserem Gehirn in Gang gesetzt. Wenn man vor einer schwierigen Problematik steht, ist der beste Weg, um diese zu lösen, sie zunächst klar zu definieren und dann etwas zu tun, das von dem Problem ablenkt, irgendetwas anderes und angenehmes also, das uns nicht darüber nachdenken lässt. Die unterbewussten Prozesse in unserem Gehirn laufen in dieser Zeit weiter. Wenn man sich dann nach einer Weile der schwierigen Angelegenheit wieder bewusst zuwendet, gelangt man häufig zu einer sehr viel besseren Lösung, als wenn man verbissen über eine solche nachgedacht hätte.

Wie können wir aus solchen hilfreichen Unterbrechungen und Ablenkungen Nutzen ziehen?

Wir müssen unser Gehirn komplett herunterfahren, um in der Lage zu sein, zu besonnenen Erkenntnissen zu gelangen. Einen Spaziergang zu machen, ein Rätsel zu lösen oder irgendetwas Schönes zu tun, kann unser Gehirn so zur Ruhe bringen, dass es uns gelingen kann, auf subtile Signale zu achten. Im Film „Men in Black“ sagt ein Mann zu einem anderen: „Lass uns einen Kuchen essen, um dieses schwierige Problem zu lösen.“ Der andere schaut ihn an, als wäre er verrückt geworden. Aber die beiden essen Kuchen und plötzlich fällt ihnen die Lösung des Problems wie Schuppen von den Augen. Dieser Vorgang lässt sich tatsächlich wissenschaftlich erklären! Wenn wir unserem Gehirn eine Pause gönnen, indem wir etwas Angenehmes und für das Gehirn Einfaches tun, werden wir sehr viel leichter zu einer Lösung kommen.

Wie können wir lästige Ablenkungen bei der Arbeit besser kontrollieren?

Erst einmal ist es wichtig, sich ins Gedächtnis zu rufen, dass Aufmerksamkeit eine begrenzte Ressource ist. Es spielt keine Rolle, wie etwas unsere Aufmerksamkeit auf sich zieht, aber wenn erst einmal etwas diese auf sich gelenkt hat, müssen wir eine große Leistung erbringen, um uns wieder auf das Wesentliche zu konzentrieren – und das ist tatsächlich sehr anstrengend und ermüdend für uns. Deshalb ist es wichtig, Menschen Räume zur Verfügung zu stellen, in denen sie sich komplett von der Außenwelt abschotten und sich konzentrieren können. Ebenso wichtig sind aber Räume, in denen die Menschen mit anderen zusammen arbeiten können, wenn sie das Bedürfnis danach haben. Es geht immer um Wahl und Kontrolle. Je nach individuellen Bedürfnissen zwischen diesen Räumen wechseln zu können, ist ein ganz entscheidender Punkt.

Genauso wichtig sind Orte, wo Menschen spontan zusammentreffen und soziale Beziehungen aufbauen können. Diese Beziehungen sind enorm wichtig, da sie, wie ich bereits gesagt habe, unser Gehirn positiv beeinflussen.

Ich glaube, wenn wir Menschen die Möglichkeit geben, konzentriert zu arbeiten, wenn sie dies wollen, mit anderen zusammen zu arbeiten, wenn ihnen danach ist und starke soziale Beziehungen aufzubauen, geben wir ihnen genau das, was sie tatsächlich bei der Arbeit brauchen.

7 AKTIVITÄTEN FÜR EIN LEISTUNGSFÄHIGERES GEHIRN

Wir müssen achtsam mit uns und unserem Gehirn umgehen, damit dieses gesund bleibt und gut arbeiten kann. David Rock nennt genau sieben Faktoren, die unser Gehirn positiv beeinflussen. Die entscheidenden neuro-kognitiven Aktivitäten, die uns geistig fit halten, sind folgende:

Zeit zum Schlafen	Körper und Geist Erholung gewähren und Erlerntes festigen
Zeit spielerisch nutzen	Freude daran haben, das Leben auszukosten und Erfahrungen zu sammeln
Zeit, um abzuschalten	Wissen vernetzen und Erkenntnisse gewinnen
Zeit, in sich zu gehen	Reflexion, Abstimmung, Achtsamkeit
Zeit für den Körper	die Neuroplastizität des Gehirns verbessern durch körperliche Betätigung
Zeit für Verbindungen mit anderen	die heilende Kraft zwischenmenschlicher Beziehungen
Zeit für Konzentration	Aufmerksamkeit steuern für optimale Leistungsfähigkeit

„Um letztendlich wirklich gesund zu sein, brauchen wir all diese sieben Arten von Aktivitäten,“ erklärt Rock. „Diejenigen Aktivitäten, die wir meist vernachlässigen, sind Zeit zum Schlafen, Zeit für Soziales und Zeit, die wir spielerisch nutzen. Diese Aktivitäten, vor allem soziale Begegnungen, sind aber für ein funktionierendes Hirn und optimale Gedächtnisleistungen wichtiger, als wir denken.“

© 1996 - 2019 Steelcase ist der weltweit führende Spezialist für Büro-, Hochschul- sowie Krankenhauseinrichtungen und Experte für innovative Raumlösungen. Unsere innovativen Produkte beruhen auf umfassenden Forschungsanstrengungen.