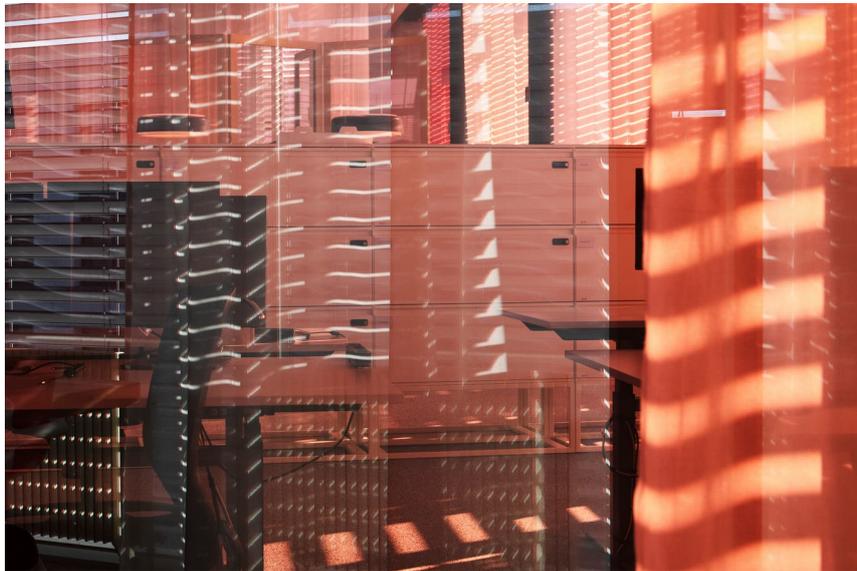


## «Tagträumen im Büro ist wichtig»: Weshalb unser Gehirn in der modernen Arbeitswelt an Grenzen stösst

Das Gehirn ist nicht ausgerichtet auf Multitasking, ständige Erreichbarkeit und ein Umfeld, in dem Angst geschürt wird. Wie geht es besser? Und welche Rolle spielen dabei die Führungskräfte?

Natalie Gratwohl

09.08.2021, 05.30 Uhr



Viele Mitarbeiter und Führungskräfte können nicht mehr abschalten. Das hat schwerwiegende Folgen.

Karin Hofer / NZZ

Man hat den ganzen Tag Video-Calls absolviert, E-Mails geschrieben und Pendenzen abgearbeitet, weiss nach getaner Arbeit aber nicht mehr genau, was man eigentlich geleistet hat. Oder man ist zu erschöpft, um am Abend etwas zu tun, was einem Freude bereitet. Vielleicht gelingt es auch nicht mehr, abzuschalten und zu entspannen.

«Viele Arbeitnehmer erkennen sich darin wieder», sagt der Neurobiologe Bernd Hufnagl. Besorgniserregend sei aber vor allem, dass sich viele Menschen gestresster fühlten als sonst, wenn sie einmal für ein paar Minuten nichts täten. Hufnagl, der Firmen in hirngerechter Arbeitsweise berät, sammelt genau in dieser Situation medizinische Daten mithilfe eines EKG und muss feststellen, dass heute 95% der untersuchten Manager während der Ruhephase Stress statt Entspannung erleben. Das war 2004 noch anders: Damals konnten rund 30% der Führungskräfte in der fünfminütigen Pause abschalten.

## **Eintrittspforte für Burnouts**

«Dies ist ein untrügliches Zeichen, dass sich das Gehirn an die digitale Permanenz angepasst hat», sagt Hufnagl. Die Menschen hätten keine innere Distanz mehr zu ihren Handlungen und hätten dadurch einen Tunnelblick entwickelt. «Das ist eine Eintrittspforte für Überlastung.»

Beschleunigt durch die Digitalisierung ist die Arbeitswelt hektischer geworden. Multitasking, permanente Erreichbarkeit und ausgeübter Druck würden im Gehirn Stress auslösen, sagt Hufnagl. Das Empfinden hängt dabei allerdings nicht nur von äusseren Faktoren ab, sondern auch von der eigenen Wahrnehmung. Jemand, der ein Problem für bewältigbar hält, ist weniger gestresst.

Unabhängig von der Wahrnehmung brauche das Gehirn aber ineffiziente Phasen, damit die innere Distanz zu den Handlungen bestehen bleibe, sagt Hufnagl. «Deshalb ist kurzes Tagträumen, auch im Büro, wichtig.» Nur wer einen gesunden Abstand bewahre und dabei beispielsweise ein Thema aus unterschiedlichen Perspektiven betrachte, könne sich längere Zeit auf eine Sache konzentrieren.

## **Schädliches Multitasking**

Das in der Arbeitswelt weitverbreitete Multitasking stellt allerdings eine Herausforderung dar. «Das Gehirn ist nicht dafür gemacht, sich auf zwei Dinge gleichzeitig zu konzentrieren», sagt Sebastian Purps-Pardigol, Unternehmensberater und Autor von Büchern über eine gehirngerechte Arbeitswelt. Die Aufmerksamkeit springe vielmehr hin und her. Dies sei anstrengend für das Gehirn. Viel energiesparender sei es, wenn die Aufgaben nacheinander erledigt würden.

Diese Arbeitsweise ist auch deutlich effizienter und weniger fehleranfällig als Multitasking. Nach einer Unterbrechung benötigt das Gehirn rund 20 Minuten, um wieder in die ursprüngliche Aufgabe hineinzufinden. Laut Schätzungen entspricht eine Stunde Multitasking rund 20 Minuten konzentrierter und fokussierter Arbeit.

Wer ständig im Multitasking-Modus arbeite, verringere den Zugriff auf den Teil des Gehirns, in dem die höher entwickelten kognitiven Fähigkeiten verborgen liegen, sagt Purps-Pardigol. Es wird schwieriger, Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden und die Impulse zu kontrollieren. Zudem erledigen die Menschen die Aufgaben messbar langsamer und sind dabei genervter.

Nachfolgend ein paar Ideen, wie die Arbeitsweise besser dem Gehirn

angepasst werden kann:

### Arbeiten, wie es zum Gehirn passt

- **Den Tag nach persönlicher kognitiver Leistungsfähigkeit strukturieren:** Wichtige konzeptionelle Arbeiten in Phasen besseren Zugriffs auf kognitive Fähigkeiten erledigen. E-Mails abarbeiten, wenn die kognitiven Fähigkeiten nachlassen.
- **Mehr Pausen einlegen:** Ab und zu die Gedanken schweifen lassen und sich bewegen, um das Gehirn durchatmen zu lassen. Nach rund 45 bis 90 Minuten konzentriertem Arbeiten bietet sich eine Pause an.
- **Zeit für konzentriertes Arbeiten reservieren:** Fixe Zeiten festlegen, in denen man sich vollständig einer Tätigkeit widmet, die Konzentration erfordert. In dieser Zeit keine E-Mails lesen und das Smartphone weglegen.
- **Weniger häufig E-Mails und Kurznachrichten checken:** Um nicht ständig unterbrochen zu werden, können E-Mails und Nachrichten gebündelt zu festgelegten Zeiten bearbeitet werden.

Wie gut die Konzentration auf eine Aufgabe gelingt, hängt aber auch vom Arbeitsumfeld ab. Gefragt sind klar definierte und eingespielte Prozesse, welche die Aufmerksamkeit auf die Arbeit lenken. Hilfreich sind dabei etwa Projektboards, in die alle Beteiligten Einblick haben. Jede und jeder aktualisiert das Board, sobald eine Aufgabe erledigt ist. Nachrichten, um Teammitglieder über den neusten Stand zu informieren, werden überflüssig.

### Chefs spielen eine entscheidende Rolle

Den Führungskräften kommt dabei eine entscheidende Rolle zu. «Sie sollten vor allem ein Umfeld schaffen, in dem die Mitarbeitenden ohne Angst arbeiten können», sagt Purps-Pardigol. Denn Angst reduziere den Zugriff auf die höher entwickelten neuronalen Netzwerke des Gehirns, in denen Fähigkeiten wie kreative Lösungsfindung, vorausschauendes Planen und Priorisieren verborgen liegen.

Ein angstfreies Arbeitsumfeld zeichne sich dadurch aus, dass Fehler als eine Möglichkeit gesehen würden, dazuzulernen. Zudem übe die Chefin oder der Chef keinen Druck aus. Denn damit lasse sich nur kurzfristig eine bessere Leistung erzwingen. Auf längere Sicht sei immer mehr Druck notwendig, und irgendwann nehme die Leistung der Angestellten massiv ab. Nur in einem von gegenseitiger Wertschätzung, Vertrauen und Motivation geprägten Umfeld würden die Leute mitgestalten,

Teamegeist zeigen und kreative Lösungen finden, sagt Purps-Pardigol.

Vor allem in Zeiten des Umbruchs zählt es sich aus, ein solches Arbeitsumfeld zu schaffen. Nicht selten reagieren Mitarbeitende mit dem Reflex: «Wir haben es doch immer so gemacht.» Sie tun dies meistens nicht, weil sie die Notwendigkeit der Massnahmen kognitiv nicht verstehen würden, sondern weil Veränderungen einen Verlust von Sicherheit bedeuten. Gerade in Zeiten der Transformation ist es zentral, dass sich Führungskräfte für die Mitarbeitenden interessieren und Wertschätzung zeigen. Dies gelingt allerdings nur empathischen Menschen. Je gestresster jemand ist, desto weniger Empathie kann sie oder er empfinden.

### **Eine Bewegung kreieren**

«Man muss bei sich selbst anfangen», sagt Frank Meyer, CEO für Italien beim Energiedienstleister E.On. Er begann sich vor einiger Zeit für Themen wie Achtsamkeit, Meditation und Yoga zu interessieren. Dadurch wurde er rasch widerstandsfähiger und stressresistenter, passte seine Führung an und propagierte die Methoden in seinem Team. «Es reicht allerdings nicht, diese Methoden losgelöst weiterzugeben», sagt Meyer, der zuvor bei E.On den Bereich Future Energy Home und E-Mobilität aufgebaut und zu starkem Wachstum geführt hat. «Wir wollen Ziele erreichen», sagt er, «am Ende zählen die Ergebnisse.» Dafür sei Führung nötig, die Achtsamkeit und Ergebnisorientierung verbindet.

Den erfolgreichen Aufbau des Bereichs führt Meyer darauf zurück, dass es ihm gelungen ist, eine Bewegung zu kreieren: «Menschen lassen sich anstecken, wenn sie sich zugehörig fühlen, mitgestalten können und einen Sinn in ihrer Tätigkeit sehen.»

Zunächst habe es viele Widerstände gegen den neuen Bereich gegeben, doch mit der Zeit habe sich eine Eigendynamik entwickelt. Meyer hat auch dazugelernt. Heute bezieht er die Mitarbeitenden stärker ein als früher und entwickelt etwa die Strategie von Anfang an direkt mit den Mitarbeitenden zusammen. Jeder kann daran teilhaben: «Damit steigt die Verbundenheit.»

Seine Rolle als Führungskraft sieht der Manager vor allem darin, klare Visionen und Ziele zu entwickeln und für das Team ein Umfeld zu schaffen, diese bestmöglich umzusetzen. Dazu müssten die Angestellten konzentriert, fokussiert sowie mit Engagement und Motivation an den wichtigen Problemen arbeiten können. Sie müssten auch geschützt sein, um Fehler machen zu dürfen, um zu lernen. «Dann können sie über sich hinauswachsen, und Aussergewöhnliches wird möglich», sagt Meyer. Als Führungskraft sei es auch wichtig, seine Fehler einzugestehen sowie

offen und ehrlich zu kommunizieren. Nur dann würden die Mitarbeitenden kreativ und initiativ arbeiten.

## **Zeit für strategische Aufgaben**

Zukunftsideen werden in Konzernen aber nicht nur durch interne Widerstände gebremst, sondern manchmal auch durch starre Strukturen und Prozesse. Peter Fregelius, Abteilungsleiter im Bereich Cloud-Lösungen bei der Swisscom, hatte vor sechs Jahren in seiner früheren Funktion beim Telekomanbieter den Auftrag erhalten, ein neues TV-Angebot zu entwickeln. Doch nach wenigen Monaten stellten er und sein Team fest, dass sie das Produkt innerhalb der bestehenden Arbeitsprozesse nicht rechtzeitig würden fertigstellen können. «Wir haben im Internet eine agile Arbeitsmethode entdeckt und diese ausprobiert», erinnert sich der Manager.

Anfangs habe er viele Ängste und Probleme der Mitarbeitenden «managen» müssen, sagt Fregelius. Die neue Arbeitsweise führte dazu, dass zahlreiche Funktionen überflüssig wurden und neue Rollen definiert werden mussten. Dadurch verloren viele Teammitglieder an Macht. Rund ein Viertel der Belegschaft habe mit dem neuen Arbeitskonzept nichts anfangen können, die Abteilung gewechselt oder sich einen neuen Job gesucht. Die anderen hätten teilweise neue Aufgaben übernommen, mehr selbst entschieden und selbst die Verantwortung für die Ergebnisse getragen, sagt Fregelius.

## **Wozu braucht es den Chef?**

Er selbst habe sich während des Umbruchs ernsthaft gefragt, wozu es ihn überhaupt noch brauche, wenn die Mitarbeiter ihre Projekte weitgehend autonom vorantrieben, sagt Fregelius. Nach einer Weile fand er seine neue Rolle als Vorgesetzter. Er unterstützte seine Mitarbeitenden bei laufenden Projekten als Sparring-Partner, informierte sich regelmässig über den Stand der Arbeiten, behielt die Übersicht und stellte den Informationsfluss sicher. Zudem blieb mehr Zeit für strategische Aufgaben. «Die Anstrengungen haben sich gelohnt», sagt er. Das Produkt sei rechtzeitig fertig geworden und habe sich am Markt bewährt. Durch das agile Arbeiten sind laut dem Swisscom-Manager nicht nur die Mitarbeitenden zufriedener geworden, sondern auch die Produktivität sei um 20 bis 30% gestiegen.

Aus den Erfahrungen in den Firmen und Erkenntnissen aus der Hirnforschung lassen sich folgende Anregungen für die Mitarbeiterführung ableiten:

## **Führen, wie es zum Gehirn passt**

- **Entspannen und zur Ruhe kommen:** Gestresste Führungskräfte sind weniger empathisch. Es fällt ihnen schwerer, ein Umfeld zu kreieren, in dem die Teammitglieder ihre Fähigkeiten am besten einsetzen können.
- **Umfeld für angstfreies Arbeiten schaffen:** Sich für Mitarbeitende interessieren und Wertschätzung zeigen. Fehler als Möglichkeit sehen, daraus zu lernen. Offen und ehrlich kommunizieren.
- **Konzentriertes Arbeiten fördern:** Prozesse auf konzentriertes Arbeiten am Stück ausrichten. Kommunikationsregeln zusammen mit den Mitarbeitenden definieren, damit sie weniger in ihrer Arbeit unterbrochen werden. Sitzungszeiten auf das Wesentliche beschränken.
- **Entwicklungsmöglichkeiten bieten:** Angestellte ermutigen und unterstützen, neue Herausforderungen anzunehmen. Wird das Gehirn gefordert, bleibt man neugierig und offen für Neues.

## Kulturwandel in Firmen

Die Gesamtleistung im Unternehmen steigt, wenn sich die Angestellten besser auf ihre Aufgaben konzentrieren und die Vorgesetzten dafür sorgen, dass die Mitarbeitenden möglichst ungestört, angstfrei und produktiv arbeiten können. Laut Hufnagl spielt dabei allerdings auch die Firmenkultur eine wesentliche Rolle: «Es braucht eine Leistungs- anstatt eine Erfolgskultur.» Denn der Erfolg sei lediglich ein Nebenprodukt der im Unternehmen erzielten Leistung und lasse sich nicht direkt steuern.

Um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren, gehe es daher nicht in erster Linie darum, ihre Erfolge zu belohnen, sondern viel zentraler sei, dass sie wieder erkennen würden, wofür sie sich anstrengten und welchen Beitrag sie zum Gesamten leisteten. «Dann wachsen die Leistungsbereitschaft, die intrinsische Motivation und die individuelle Belastbarkeit», sagt Hufnagl. Nach einem hirngerechten Arbeitstag fühlten sich die Menschen nicht erschöpft. Sie könnten vielmehr abschalten und neue Kraft schöpfen.

## Mehr zum Thema



### «Chefs sollten Mitarbeiter inspirieren statt belohnen»

Der Neurobiologe Gerald Hüther sieht im Vormarsch der Digitalisierung eine Chance, dass die Arbeitswelt menschlicher und damit innovativer wird. In vielen Firmen sei das Potenzial der Angestellten jedoch noch weitgehend blockiert.

Natalie Gratwohl, Hamburg 18.03.2019



#### KOMMENTAR

### Warum einige Firmen in der Krise aufblühen, während andere verkümmern

Die Corona-Pandemie entfesselt bei einigen Unternehmen eine ungewohnte Kreativität, andere wirken wie gelähmt. Ob Innovationen entstehen, hängt entscheidend von der gelebten Firmenkultur ab. Die Krise legt die Schwächen schonungslos offen.

Natalie Gratwohl 04.06.2020



Copyright © Neue Zürcher Zeitung AG. Alle Rechte vorbehalten. Eine Weiterverarbeitung, Wiederveröffentlichung oder dauerhafte Speicherung zu gewerblichen oder anderen Zwecken ohne vorherige ausdrückliche Erlaubnis von Neue Zürcher Zeitung ist nicht gestattet.