

# Chaos im Kopf

Das Denken steht immer mehr im Mittelpunkt. Wir arbeiten aber überhaupt nicht so, wie es das Gehirn braucht und mag. Warum ist das so? Und wie geht es besser?

VON MARIE RÖVEKAMP

Die Hände hatten Schwielen, der Rücken schmerzte von der harten Arbeit auf dem Feld. Vor 200 Jahren arbeitete die Mehrheit der deutschen Bevölkerung in der Landwirtschaft. Lesen und schreiben konnten die wenigsten. Noch weniger lebten davon. Heute macht die Landwirtschaft nur noch einen Bruchteil dessen aus, womit das große Geld verdient wird. Deutschland hat sich zu einer Dienstleistungsgesellschaft, einer Wissensgesellschaft entwickelt. Das Denken steht im Mittelpunkt – und je mehr Maschinen körperliche, anstrengende Aufgaben übernehmen, desto intellektueller werden Menschen in Zukunft tätig sein. Das Problem ist nur: Wir arbeiten überhaupt nicht so, wie es das Gehirn braucht und mag. Etliche Bücher wollen erklären, wie jemand schneller, optimaler denkt, um das Bestmögliche aus sich herauszuholen. Der Kopf soll sich endlich fügen! Manch einer fragt sich inzwischen: Wäre das Gegenteil nicht viel sinnvoller? Gehirnge-recht arbeiten bedeutet: sich anschauen,

## Morgens zwei Konferenzen. Dabei ist das die produktivste Zeit

wie das Gehirn aufgebaut ist, wie es funktioniert – und die Art des Arbeitens dem anpassen. Wie viel er über dieses komplexe Organ erzählen könnte! Henning Beck ist Neurowissenschaftler und Buchautor. Das Gehirn verkraftet zum Beispiel kein Multitasking und keine Monotonie. „Wenn ich jeden Tag Pizza esse, habe ich da doch freitags keine Lust mehr drauf“, sagt Beck – und denkt an einen gelangweilten Büroangestellten, der von früh bis spät Dokumente von irgendeinem Ordner in einen anderen verschiebt. Bildschirmarbeit sei nicht per se schlecht. „Es wird aber auch dann problematisch, wenn wir mehrere Medien gleichzeitig nutzen und schnell zwischen Programmen hin und her springen“, sagt er. Wieder nichts, wofür das Gehirn gemacht ist, aber wozu es ständig gezwungen wird. Beck warnt außerdem vor einer zu großen Menge an Aufgaben in zu kurzer Zeit. „Wir schieben uns so viele Informationen wie möglich rein. Es gibt aber eine Grenze, was man kognitiv verarbeiten kann.“ Die Folge könnten Fehler sein, Vergesslichkeit, leichte Zerstreuung, Kieferpres-sen, Kopfweg, Anspannungen im Körper. „Unser System kollabiert langsam“, glaubt Henning Beck. Tatsächlich zeigen Umfragen und Studien seit Jahren, dass psychische Leiden im Privaten und bei der Arbeit zunehmen. Das Umfrageinstitut Ci-vey hat 2019 für den Tagesspiegel Tau-sende Erwerbstätige dazu gefragt: 35 Pro-

zent fühlen sich wegen ihres Jobs gestresst und erschöpft. In den vergangenen 20 Jahren hat sich die Zahl der Krankschreibungen wegen psychischer Leiden mehr als verdreifacht. Genug schlafen. Das ist das Erste, wozu Henning Beck rät. Den Tag über sollte jeder einen Rhythmus zwischen Konzentrationsphasen und Routineaufgaben finden. Nützlich sei die 5-1-Regel – 45 Minuten arbeiten und danach fünf Minuten Pause machen. Ein Weckeralarm oder eine Sanduhr können auf den Wechsel aufmerksam machen. Es sei denn, jemand befinde sich gerade im Flow und ist völlig vertieft. Dann sollte er weitermachen. Vor einigen Jahren half Henning Beck Start-ups in der San Francisco Bay Area, die Tricks des Gehirns zu nutzen. Eine seiner Beobachtungen: Ausgerechnet Manager von Firmen wie Facebook würden ihr Smartphone sehr kontrolliert nutzen. Wis-send, wie sehr es ablenkt. Wann bin ich fit, wann müde? Bin ich ein Frühaufsteher oder ein Nachtmensch? Marlies Göke ist als Beraterin für Unternehmensinhaber und Selbstständige tätig. Wer gehirngerechter arbeiten will, sollte sich zunächst einmal selbst beobachten. „Jeder hat eine persönliche Leistungs-kurve. Danach sollte man seinen Tag strukturieren“, sagt sie. Die meisten hätten ein Leistungshoch zwischen neun und elf Uhr, ein Tief am Mittag und noch einmal eine gute Phase am Nachmittag, wenn auch nicht mehr ganz so ausgeprägt wie morgens. Allerdings hat es sich eingeschlichen, vormittags Konferenzen abzuhalten. Oder Beschäftigte fahren den Computer hoch und beantworten erst mal zwei Stunden lang Mails. Ein Fehler, sei das doch die produktivste Zeit. Am Stück könnte sich ein Mitarbeiter 45 bis 90 Minuten konzentrieren. Nicht zufällig sind Schulstunden und Vorlesun-gen danach ausgerichtet. Spätestens da-nach sollte er kurz innehalten, sich bewe-gen, Wasser trinken oder bewusst ein paar Mal ein- und ausatmen. Fünf bis sechs sol-cher Mikropausen seien gut. Auf knifflige Aufgaben sollten einfache folgen. „Al-

## Zu viele Informationen. Das Gehirn selektiert. Ohne Pause

lerdings sollte man sich für Mails immer ein festes Zeitlimit setzen“, mahnt die Be-raterin. „Man kann sonst den ganzen Tag damit verbringen.“ Wie viele Manager be-antworten nicht ständig schnell Nachrichten, sitzen in Konferenzen und erledigen wirklich wichtige Aufgaben dazwischen? In Kursen hilft Marlies Göke Unterneh-men dabei, ihre Organisation zu verbes-sern: Welche Meetings sind wirklich not-wendig? Wie lange sollen sie dauern? Über welches Programm wollen wir kom-munizieren – und mit welchen Regeln? So

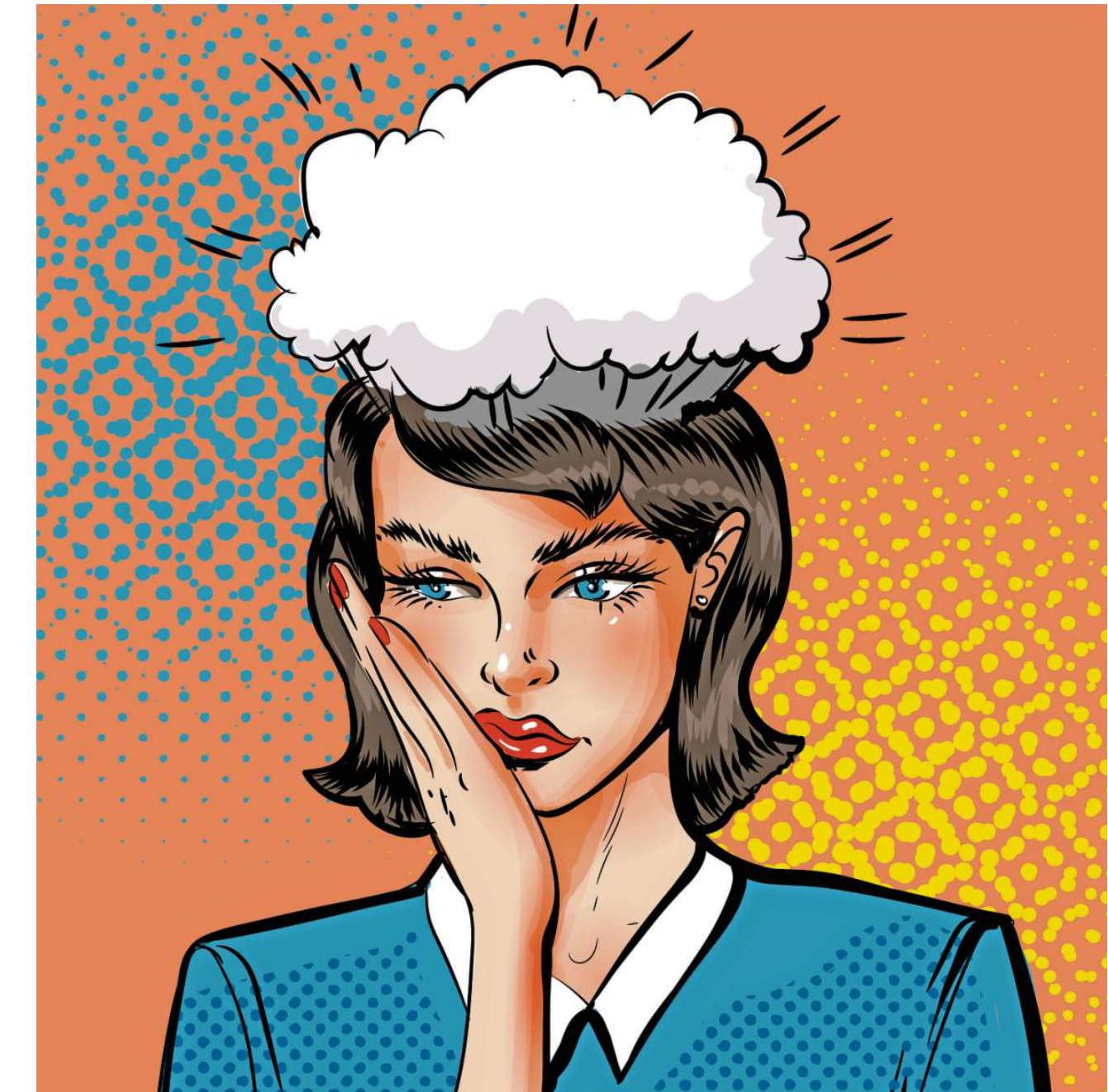


Illustration: Getty Images/Sobchphoto

kann der eine Kollege sagen, wann er keine Nachrichten bekommen möchte und eine andere Mitarbeiterin, dass sie Mails nur einmal mittags und einmal abends beantwortet – außer im Notfall steht „dringend“. Wer ständig schreibt und auf den Monitor stürrunzelnd blickt, wirkt zwar ge-schäftig. Wirklich produktiv muss er aber noch lange nicht sein. „Es fehlt in der heuti-gen Arbeitswelt an Fokus, Tiefe und Ruhe. Wir brauchen Zeit, um in etwas richtig zu versinken“, bemängelt Volker Busch, Neurowissenschaftler und Arzt für Neurologie und Psychiatrie. Deswegen sollten An-gestellte seiner Meinung nach üben, eine Aufgabe ohne Unterbrechungen fertigzu-stellen. Dann komme das Gehirn in Fahrt. Volker Busch empfiehlt, eine „tiefe Stunde“ am Vormittag für konzentriertes Arbeiten zu blocken. Der Nachmittag sei für kreatives Brainstorming im Team ge-eignet, das Finden neuer Ideen. Es sind so viele Informationen, die den ganzen Tag auf den Menschen einprassel-n. Zwar könnte das Gehirn viel aufneh-men, aber es würde dies auch ununterbro-chen selektieren – was wiederum anstren-gend sei. Weniger Informationen aufneh-men und diese wirklich durchdringen, hin-terfragen, wäre effektiver. Volker Busch meint: Lieber sollte ein Mitarbeiter vier Artikel richtig lesen als Hunderte recher-chieren und oberflächlich überfliegen. Volker Busch ist auch Redner und gibt Seminare für Unternehmen. Was er zum Beispiel mit einem Betrieb über-legt hat? Dort wurde ein stiller Korridor zwischen neun und elf Uhr eingeführt, in dem niemals nach innen oder außen

kommuniziert wird. Für Notfälle sei eine Hotline eingerichtet worden. An-sonsten habe jeder in dem Zeitfenster seine Ruhe. Alle würden sagen: Sie pro-fitieren davon. Was sonst noch gegen Ablenkungen hilft: Eine Armbanduhr tragen! Wer das Smartphone als Uhr

nutzt, verliert sich schnell wieder darin. Man sollte die Push- Funktion während der Arbeit außerdem ausschalten und manche Apps währenddessen stumm stellen. Oder das Handy vom Schreib-tisch legen. Warum so viel Disziplin nötig ist? „Wir

ANZEIGE

### Auf den Spuren Alexander von Humboldts durch Franken, Sachsen und Thüringen

mit Tagesspiegel-Redakteurin Dr. Dorothee Nolte

**Zusatztermin aufgrund der großen Nachfrage**

**Liebe Leserinnen, liebe Leser,**

Alexander von Humboldt fasziniert mich – als Forscher, Entdecker und Freigeist. Ich freue mich darauf, Sie auf einer Reise zu begleiten, die zu seinen Ursprüngen führt: In Freiberg studierte er, in Franken reformierte er den Bergbau, in Rudolstadt, Weimar, Erfurt, Jena traf er mit den Großen seiner Zeit zusammen. Alexanders Leben führt uns in die Kultur- und Wissenschaftsgeschichte Preußens, Deutschlands, Europas – und lässt sie uns besser verstehen.

Ich freue mich auf Sie, Ihre Dorothee Nolte

**Ihre Reisehighlights:**

- Busfahrt und 3 Übernachtungen in Bad Steben und Weimar
- 3 x Frühstücksbuffet, 3 x Mittagsimbiss und 2 x Abendessen
- fachkundige Reiseleitung ab Berlin
- Stadtführungen in Freiberg, Bad Steben, Bayreuth, Erfurt, Weimar
- exklusive Erlebnistour untertage auf Humboldts Spuren im Silberbergwerk Freiberg
- Besuch der Städte Rudolstadt, Jena und Goldkronach
- Eintritt Goldbergbaumuseum und und Friedrich-Wilhelm-Stollen
- Führungen auf Schloss Heidecksburg in Rudolstadt
- Eintritt und Führung Schillerhaus Rudolstadt
- Eintritt in Schillers Gartenhaus in Jena
- Begleitung durch Tagesspiegel-Redakteurin Dorothee Nolte

**Reisetermin 2020:**

01. – 04. September

Abfahrt: 8.00 Uhr ab Berlin ZOB

**Hinweis:** Gruppengröße ca. 30 Teilnehmer, offizielle Maskenpflicht (Buseinstieg, Check-In etc.), Abstandsregeln von 1,5 Metern während der Reise

**Für Abonnenten**

**nur 789 €** p.P. im DZ

Nicht-Abonnenten zahlen 819 € p.P. im DZ

**Persönliche Beratung & Buchung: (030) 29 02 11 63 24**

**und tagesspiegel@compact-tours.com**

Veranstalter im Sinne des Gesetzes ist compact tours incentives und incoming GmbH, Rheinsteinststraße 81, 10318 Berlin. Änderungen vorbehalten. Es gelten die AGB des Veranstalters. Sollte sich die aktuelle Situation aufgrund von Covid-19 ändern, erhalten Sie alle Informationen vom Reiseveranstalter. Personen mit Vorerkrankungen empfehlen wir aktuell keine Reiseeinnahme. Auf die Umsetzung von Sicherheitskonzepten und Hygiene auf den Reisen wird geachtet.

**REISEN**

**TAGESSPIEGEL**

BERLIN COLOGNE CAUSA

### Flugbegleiter nehmen Sparpaket bei Lufthansa an

Berlin - Bei der Lufthansa hat das Kabinenpersonal dem Ende Juni vereinbarten Krisentarifvertrag mit großer Mehrheit zugestimmt. Das ist das Ergebnis der um Mitternacht abgelaufenen Urabstimmung, wie die Flugbegleiter-Gewerkschaft Ufo am Samstag auf ihrer Internetseite bekannt gab. Sie verlangt von der Konzernführung zugleich allerdings Klarheit zu Abfindungen und Kurzarbeitergeld ab September. Auch dieser Forderung stimmten die Ufo-Mitglieder mit großer Mehrheit zu.

Die Lufthansa wurde in der Corona-krise mit neun Milliarden Euro vom Staat gerettet. Das Management um Konzernchef Carsten Spohr will allen Beschäftigten einen Sparbeitrag abringen. Die Fluggesellschaft sieht wegen der gesunkenen Nachfrage für die Zukunft einen rechnerischen Personalüberhang von 22.000 Vollzeitstellen. Rund die Hälfte davon soll in Deutschland abgebaut werden. Verhandlungen mit der Gewerkschaft Verdi für die rund 24.000 Beschäftigten des Bodenpersonals wurden jüngst abgebrochen. Die Lufthansa-Führung hält die von Verdi angebotenen Einsparungen bei den Personalkosten für zu niedrig. Die Verhandlungen des Unternehmens mit den Piloten dauern noch an.

rtr

### MBDA und Lockheed legen Angebot für Raketenabwehr vor

Berlin - Im Ringen um den milliarden-schweren Auftrag für die neue Raketenabwehr der Bundeswehr hat ein Konsortium aus dem Rüstungsunternehmen MBDA und dem US-Konzern Lockheed Martin eine überarbeitete Offerte vorgelegt. In der Spitze würden nach diesem dritten Angebot mehr als 80 Unterauf-tragneher mit gut 6000 Mitarbeitern großteils in Deutschland für das Pro-gramm tätig sein, sagte der Geschäftsführer von MBDA Deutschland, Thomas Gottschild, am Freitag. Zu den Partnerun-ternehmen zählen nach Angaben von MBDA Hensoldt, Airbus, Diehl, Jenoptik und ESG. Die Bundeswehr hatte MBDA und Lockheed im Frühjahr zur Abgabe ei-ner dritten Offerte aufgefordert, die die Grundlage für die abschließenden Ver-tragsverhandlungen bilden soll.

Die neue Raketenabwehr ist eines der größten Rüstungsprojekte der Bundes-wehr. Sie soll ab Ende der 2020er Jahre ausgeliefert werden und nach und nach die alten Patriot-Batterien von Raytheon ersetzen. Ursprünglich hatte die Politik für das Vorhaben, für das der Vertragsab-schluss eigentlich schon für 2016 ange-peilt worden war, knapp vier Milliarden Euro veranschlagt. Nach Angaben von In-sidern dürften sich die Kosten jedoch um mehrere Milliarden erhöhen.

rtr

### Erholung im US-Einzelhandel verliert an Schwung

Washington - Die Erholung der US-Einzelhändler von den Pandemie-bedingten Umsatzeinbrüchen hat sich mit Beginn der zweiten Jahreshälfte spürbar verlang-samt. Sie nahmen im Juli 1,2 Prozent mehr ein als im Vormonat, wie das Han-delsministerium in Washington am Frei-tag mitteilte. Von Reuters befragte Öko-nomen hatten mit einem Plus von 1,9 Pro-zent gerechnet. Im Juni hatte es noch ein Wachstum von 8,4 Prozent gegeben. Der private Konsum – zu dem der Einzelhan-del beiträgt – macht mehr als zwei Drittel der US-Wirtschaftsleistung aus.

Ob die Kauflaune der Amerikaner wieder in Schwung kommt, hängt nicht zuletzt von der Erholung des Arbeits-mar-ktes ab. Von den 22 Millionen Jobs, die zwischen Februar und April verlo-ren gegangen sind, wurden bislang nur 9,3 Millionen zurückgewonnen. Zudem lief Ende Juli für Millionen Amerikaner die wöchentliche Arbeitslosenunterstüt-zung in Höhe von 600 Dollar aus. Präsi-dent Donald Trump hat zwar eine Ver-längerung angeordnet, doch soll die wö-chentliche Auszahlung auf 400 Dollar reduziert werden. Davon müssen die Bundesstaaten 100 Dollar übernehmen, doch stehen sie wegen der enormen Krisenkosten unter einem immensen fi-nanziellen Druck.

rtr