Heimatkunde einmal anders – entdecken Sie sich selbst!

Wir selbst sind unser wichtigstes Arbeitsinstrument

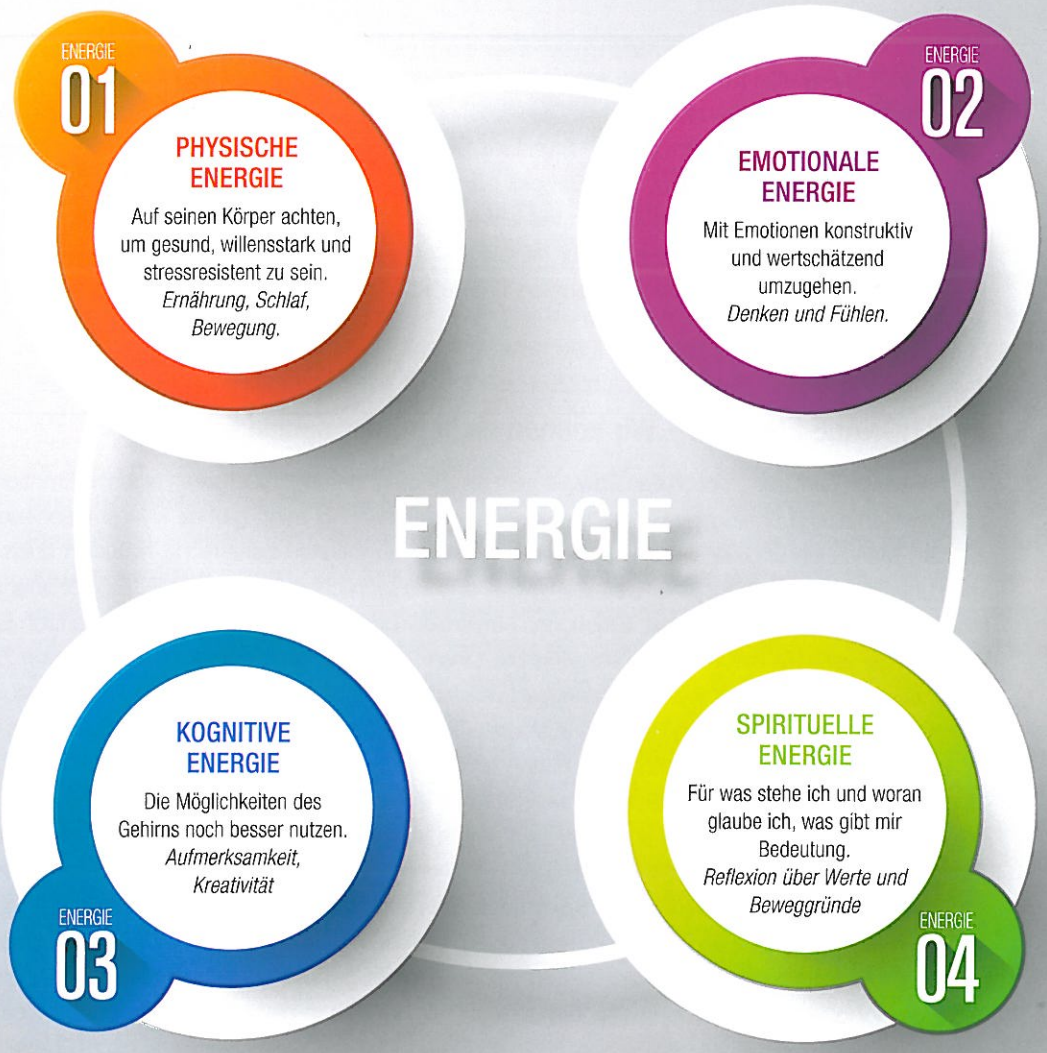
Unser modernes Arbeitsleben ist sehr herausfordernd. Wir nutzen vielerlei technische Hilfsmittel, die unsere Arbeitseffizienz und Leistungsqualität steigern sollen. Dabei vergessen wir allzu leicht, dass wir selbst unser wichtigstes Arbeitsinstrument sind. Unsere Smartphones, Laptops und Tablets behandeln wir mit Sorgfalt. Aber Hand aufs Herz: Wieviel Aufmerksamkeit richten wir darauf, uns selbst in Schuss zu halten? Es lohnt sich, wenn wir uns selbst, unsere inneren Landschaften und Regionen, erkunden und besser kennenlernen. Schließlich ist jeder von uns ist ein faszinierendes und komplexes System aus Körper, Geist und Emotionen. Diese etwas andere Form der Heimatkunde hilft uns, mit Energie und Fokus zu arbeiten und zu leben.

Das ist die Realität in sehr vielen Unternehmen: Wir arbeiten zu lange, machen zu wenige Pausen und schlafen zu wenig. Wir nutzen Energy Drinks, um uns Flügel zu verleihen. Dauerstress und psychische Belastungen sind die spürbaren Folgen, die den deutschen Unternehmen und der Volkswirtschaft im vergangenen Jahr Kosten von 16 Milliarden Euro verursachten. Stellen wir uns einen Moment vor, wie es stattdessen sein könnte: Wir kümmern uns um uns, regenerieren regelmäßig, damit wir gesund, fit und stressresistent sind.

Wir können nicht die Zeit managen, aber unsere Energie

Wenn Sie ein Seminar zu „Zeitmanagement" besucht haben wissen Sie, dass es in Wahrheit um das Setzen von Prioritäten geht. Die Zeit lässt sich nämlich nicht managen - wohl aber unsere Energie. Der amerikanische Managementberater Tony Schwartz, dessen Ideen auf dem World Economic Forum in Davos auf starke Resonanz stießen, unterscheidet vier Formen der persönlichen Energie, die wir im Blick haben sollten:

Das Organ, das am meisten Energie benötigt, ist unser Gehirn. Mit 2,5% unseres Körpergewichts verzehrt es unglaubliche 22% unseres Ruheenergiebedarfs. Persönliches Energiemanagement ist also auch mentales Training. Unsere Energie können wir nur managen, wenn wir wahrnehmen, wo wir energiemässig gerade stehen. Hilfreiche Fragen einer Energie-Bestandsaufnahme können sein: Wie geht es meinem Körper, welche Signale sendet er aus? Wie fühle ich mich und was ist die Ursache meiner Gefühle? Wo bin ich gerade mit meiner Aufmerksamkeit? Was ist mir wichtig im Leben, wofür stehe ich? Für die meisten von uns ist der wichtigste Schritt, das Spürbewusstsein für ihren Körper (wieder) zu entwickeln. Ich selbst habe als Student regelmäßig Sport getrieben. Im Laufe meines Berufslebens entwickelte ich mich zunehmend zum „Kopfmenschen", der sich kaum noch bewegte und nur noch schwach die Region unterhalb seines Kopfes wahrnahm. Erst in den letzten Jahren habe ich mein Körperbewusstsein Stück für Stück wieder zurückgewonnen. Ein wesentlicher Schritt zur „Wiederbewohnung unseres Körpers", wie es John Kabat - Zinn nennt, kann das bewusste Atmen sein. Die Aufmerksamkeit ist dabei nur auf das Ein- und Ausatmen gerichtet. Kabat-Zinn ist der Begründer von Mindfulness Based Stress Reduction (MBSR), der in vielen Unternehmen bereits erfolgreich angewendeten Methode zur Stressbewältigung. Kabat-Zinn gehört zu einer Gruppe einflussreicher Persönlichkeiten, die in einer verbesserten Selbstwahrnehmung den Schlüssel für mehr Leistung, Lebendigkeit und Lebensfreude in Unternehmen sehen.



01

PHYSISCHE ENERGIE – DIE „GROSSEN DREI"

Die in Unternehmen allerorten anzutreffende schlechte Fitness und Vitalität hängt laut einer aktuellen Studie der Techniker Krankenkasse mit zu wenig Bewegung zusammen. Die meisten Deutschen bewegen sich nicht mal mehr eine Stunde am Tag, den Arbeitsweg mit eingerechnet. Dabei ist schon eine geringe körperliche Aktivität, wie ein Spaziergang oder der wiederholte Gang zum Kopierer, nicht nur gut für Ihren Rücken. Sie trainieren auch Ihr Gehirn. Bei Bewegung produziert unser Nervensystem Botenstoffe, so genannte Neurotransmitter, welche eine verbesserte Speicherung und Verknüpfung von Wissen bewirken. Den Zusammenhang zwischen Ernährung und Präsenz trägt man auch in einigen Formel 1 Rennställen Rechnung, wo die für den zeit- und erfolgskritischen Reifenwechsel verantwortlichen Techniker spezielle Ernährungspläne erhalten.

Unser Gehirn und Körper verbrauchen während eines Arbeitstages viel Energie. Das Treffen von Entscheidungen beispielsweise kostet Ihr Gehirn reichlich Energie, genauso wie Stress und emotionale Belastungen. Aus der Energieperspektive benötigen wir Nahrung, die ein stabiles und stetiges Niveau des Blutzuckerspiegels gewährleistet. Energetisierend wirken zum Beispiel Früchte und Gemüse. Wahre Energiekiller sind dagegen Weißbrot, Chips und Pommes Frites. In vielen Büros gehören Kekse und Süßigkeiten gewissermaßen zum Inventar. Um eine stetig hohe Energie zu gewährleisten ist es hilfreich, alternativ auch einmal zum Apfel oder anderen (getrockneten) Früchten zu greifen. Übrigens überschätzen wir oft unsere Willenskraft. In der Regel können wir den süßen Versuchungen nicht widerstehen, wenn sie vor uns stehen. Jedes Nein kostet extra Energie. ▶

Für viele Führungskräfte und Manager ist Schlafen etwas für Schlafmützen. Die Kanzlerin schläft wenig, Vorstände äußern sich gerne öffentlich darüber, wie wenig sie schlafen. Wenig Schlaf scheint ein Erfolgsrezept zu sein. Für einige happy few mag dies der Fall sein. Die wissenschaftlichen Fakten sprechen jedoch eine andere Sprache. Wir benötigen ausreichend Schlaf (ca. 7 Stunden), um uns zu regenerieren. Schlaf ist keine Zeitverschwendung, sondern steigert unsere Effizienz, zum Beispiel beim Lernen. Studenten, die einen 60-90 minütigen Schlaf am Nachmittag machen, können zweimal so viel lernen wie andere. Im Schlaf integriert unser Gehirn das tagsüber Gelernte. Der Kurzschlaf tagsüber (power napping) steigert die Reaktionsfähigkeit. NASA - Piloten, die ca. 30 Minuten während des Flugs schliefen, konnten ihre Reaktionszeit um 16% verbessern.

02

EMOTIONALE ENERGIE – Wir können nicht immer sachlich bleiben

Beim Management der emotionalen Energie geht es vor allem darum, mit unseren eigenen Emotionen konstruktiv und wertschätzend umzugehen. Wie die moderne Hirnforschung zeigt, gibt es kein emotionaleres Lebewesen als den Menschen und wir werden zum großen Teil von Emotionen beherrscht. Natürlich auch im Beruf. Das mag unerfreulich klingen für jene, die alles im Griff und versachlicht haben möchten. Es gibt aber auch eine gute Nachricht: Wir können lernen, mit Emotionen konstruktiv umzugehen. Aber was sind eigentlich Emotionen? Die Psychologie versteht darunter „vorübergehende, innere Zustände einer Person". Diese inneren Zustände treten besonders deutlich zutage, wenn wir getriggert werden - wenn also scheinbar kleine Anlässe bei uns eine unverhältnismäßig starke emotionale Reaktion auslösen. Der Chef kommentiert die Performance seines Mitarbeiters im Verkaufsgespräch mit den Worten: „ Sie hätten an der ein oder anderen Stelle besser zuhören können". Worauf der Mitarbeiter im Gesicht rot anläuft und wutentbrannt erwidert, der Chef selbst hätte des Öfteren nicht gut zugehört und dem Kunden das Wort abgeschnitten. Wenn wir getriggert werden, entsteht eine Stressreaktion, in der die Emotionen hochschießen. Wir agieren dann im „Fliehen-oder-Kämpfen" Modus. In diesem Modus übernimmt das Notfallsystem unseres Gehirns das Kommando, das bewusste Denken ist stark eingeschränkt, der Körper reagiert mit flacher Atmung und schnellem Herzschlag. In diesem Stadium agieren wir gewissermaßen automatisch, im Autopiloten, ohne über die Konsequenzen nachzudenken. Schnell wird etwas gesagt oder getan, was besser nicht gesagt oder getan worden wäre. Schon mancher hat sich in diesem Stressmodus, der ca. 90 Sekunden dauert, um Kopf und Kragen geredet. Um diese 90 Sekunden ohne Kurzschlussreaktion zu überstehen empfehlen die Profis in Sachen Selbstwahrnehmung vor allem zwei Schritte: 1. Nicht reagieren - abwarten, bis 10 zählen; 2. Bewusst Atmen, mit der Aufmerksamkeit beim Ein- und Ausatmen bleiben.

Die Wahrnehmung von Emotionen spielt auch dann eine wichtige Rolle, wenn Entscheidungen schnell und/oder in komplexen Situationen getroffen werden sollen. Wenn wir in einem Bereich agieren, in dem wir viel Erfahrung haben, dann können wir unter Zuhilfenahme unserer Intuition, unseres Erfahrungswissens, bessere Entscheidungen treffen als würden wir uns nur auf unsere kognitive Intelligenz stützen. Unser Erfahrungswissen ist in den ältesten Gehirnregionen gespeichert, die keinen Zugang zu den Spracharealen haben, wohl aber zu den emotionalen Zentren und zum Darm. Die Intuition äußert sich daher nicht in Worten, sondern sagt uns als Bauchgefühl, was gut oder schlecht ist. Heimatkunde heißt hier, dieses Bauchgefühl wahrnehmen.

03

KOGNITIVE ENERGIE – Der Mythos des Multitasking

Hohe Aufmerksamkeit und Kreativität sind heute, im Zeitalter der Wissensarbeiter, für Unternehmen zentrale Erfolgsfaktoren. Im heutigen Arbeitsleben ist es indes eine echte Herausforderung, die Aufmerksamkeit zu halten und dorthin zu lenken, wo sie gerade gebraucht wird. Wir können unsere Aufmerksamkeit trainieren wie einen Muskel. Dazu müssen wir lernen, die grundsätzlich begrenzte Kapazität unserer Aufmerksamkeit - der begrenzte Arbeitsspeicher im Gehirn ist der Flaschenhals - möglichst effizient zu nutzen. Langeweile zum Beispiel ist ein zuverlässiger Aufmerksamkeitskiller. Wer kennt nicht das Phänomen des „Tod durch Powerpoint". Auch Emotionen, wie etwa Sorgen, brauchen Kapazität und beeinträchtigen die Bandbreite für Aufmerksamkeit. Wer zu fokussieren gelernt hat vermeidet diese Engpässe, oder verkürzt zumindest die Engpasszeit. Es gibt zwei weitere, in Unternehmen weitverbreitete Verhaltensweisen, die eine suboptimale Nutzung des Aufmerksamkeitsmuskels garantieren: Multitasking und ständige Unterbrechungen.

Im Streben nach Effizienz und Geschwindigkeit haben wir das Multitasking entdeckt. Wir telefonieren während der Autofahrt, beantworten Mails im Meeting, checken die eingehenden Mails während wir an einer Präsentation arbeiten, bearbeiten am Computer gleich mehrere Fenster. Schade nur, dass Multitasking bei anspruchsvollen Aufgaben nicht funktioniert. Unsere Gehirne, auch das weibliche, und auch das junger Menschen, sind nämlich auf sequenzielle Aufmerksamkeit ausgerichtet. Breite in der Aufmerksamkeit geht immer auf Kosten von Tiefe. Beim Telefonieren während der Autofahrt steigt erwiesenermaßen die Unfallwahrscheinlichkeit drastisch an. Und versuchen Sie einmal, eine komplexe Berechnung durchführen und dabei gleichzeitig Ihr Smartphone zu checken. Multitasking ist im Grunde eine dauerhafte Teil-Aufmerksamkeit.
Ständige Unterbrechungen gehören ebenfalls zu unserer Arbeitsroutine. Wie häufig arbeiten Sie mindestens 30 Minuten ohne Unterbrechung an einer Aufgabe? Wie oft erleben Sie im Arbeitsumfeld das Phänomen des „Flow", in dem Sie tief in einer Tätigkeit versunken sind? Wenn wir bei einer Aufgabe durch den Email-Pling unterbrochen werden, benötigen wir ca. 10 Sekunden, um mit unserer Aufmerksamkeit zurückzufinden. Es gibt Studien die belegen, dass wir beim Hin- und Herspringen zwischen unterschiedlichen Aufgaben 25% länger für die Aufgabenbewältigung brauchen, als würden wir die Aufgaben nacheinander lösen. Aufmerksamkeitsmanagement setzt voraus, dass wir wahrnehmen, wo unsere Aufmerksamkeit JETZT ist und wie sie bedroht wird. Zum Beispiel durch Langeweile, Emotionen, Multitasking oder ständige Unterbrechungen. Danach können wir Schritte unternehmen, damit der Fokus erneuert wird, um mit voller Kraft zu arbeiten. Ganz wichtige Schritte wären die Vermeidung von Multitasking und ständigen Unterbrechungen. Probieren Sie es aus.

04

SPIRITUELLE ENERGIE – Wir benötigen Inseln der Reflexion

„Für was stehen Sie und was ist Ihr Ziel im Leben? Bitte hinterlassen Sie eine Nachricht nach dem Piepton". Ups. Wie würden Sie antworten? Tief verwurzelte Werte definieren die Person, die wir sein möchten. Unsere Werte fungieren als innerer Kompass in den schwierigen Zeiten, die wir alle durchleben. Werte sind eine Quelle für Identität, Klarheit und Stärke. Im Unternehmenskontext gewann die Diskussion um Ethik und Werte in den letzen Jahren eine starke Bedeutung. In Zeiten hoher Komplexität und Unsicherheit sind für manchen CEO die Werte die einzig verlässliche Basis und Richtschnur der Unternehmensführung. Die Kultivierung der spirituellen Energie, die Auseinandersetzung mit den eigenen Werten und Beweggründen, benötigt Reflektion. Es ist wichtig, sich auch im Arbeitsleben regelmäßig kleinere Auszeiten, Inseln der Reflexion, zu schaffen, um sich immer wieder an das innere Ruder und die zentralen Werte anzubinden. Hilfreich ist aus meiner Erfahrung die Auseinandersetzung mit der Frage: Investiere ich genügend Energie in die Bereiche, die mir wirklich wichtig sind? Sie sehen, es gibt viele gute Gründe, CEO (Chief Energy Officer) zu werden und stärker auf Ihre persönliche Energie zu achten. Seien Sie darauf gefasst bei Ihrer persönlichen "Heimatkunde" äußerst spannende und lohnende Entdeckungen zu machen. *AE* ■

Dr. Michael Schwalbach
ist Coach und Berater für Führungskräfte bei IFE Advisory zu den Themen Führung, Veränderungsgestaltung und Kulturentwicklung. Er ist Spezialist für die Gestaltung guter Führung in Zeiten hoher Komplexität, Beschleunigung und Unsicherheit. Daneben unterrichtet er Führungskräfte in achtsamer Selbstführung durch Meditation und Yoga
www.l-ife.org