



© GETTY IMAGES/ISTOCKPHOTO / GETTY IMAGES/ISTOCKPHOTO

## T+ Chaos im Kopf Wie die Arbeit dem Gehirn richtig angepasst werden kann

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



**D**ie 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.

*„Wir schieben uns so viele Informationen wie möglich rein. Es gibt aber eine Grenze, was man kognitiv verarbeiten kann.“*

Henning Beck

Etliche Bücher wollen erklären, wie jemand schneller, optimaler denkt, um das Bestmögliche aus sich heraus zu holen. Der Kopf soll sich endlich fügen! Manch einer fragt sich inzwischen: Wäre das Gegenteil nicht viel sinnvoller? Gehirngerecht arbeiten bedeutet: sich anschauen, wie das Gehirn aufgebaut ist, wie es funktioniert – und die Art des Arbeitens dem anpassen.

### Multitasking verkraftet das Gehirn nur schwer

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 essen, 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.“



© IMAGO/WESTEND61

Beschäftigte klagen über Kopfschmerzen oder Vergesslichkeit.

Die Folge könnten Fehler sein, Vergesslichkeit, leichte Zerstreuung, Kieferpressen, Kopfweh, 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 Civey hat 2019 für den Tagesspiegel Tausende Erwerbstätige dazu gefragt: 35 Prozent 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.

### **Konferenzen finden zur ungünstigsten Zeit statt**

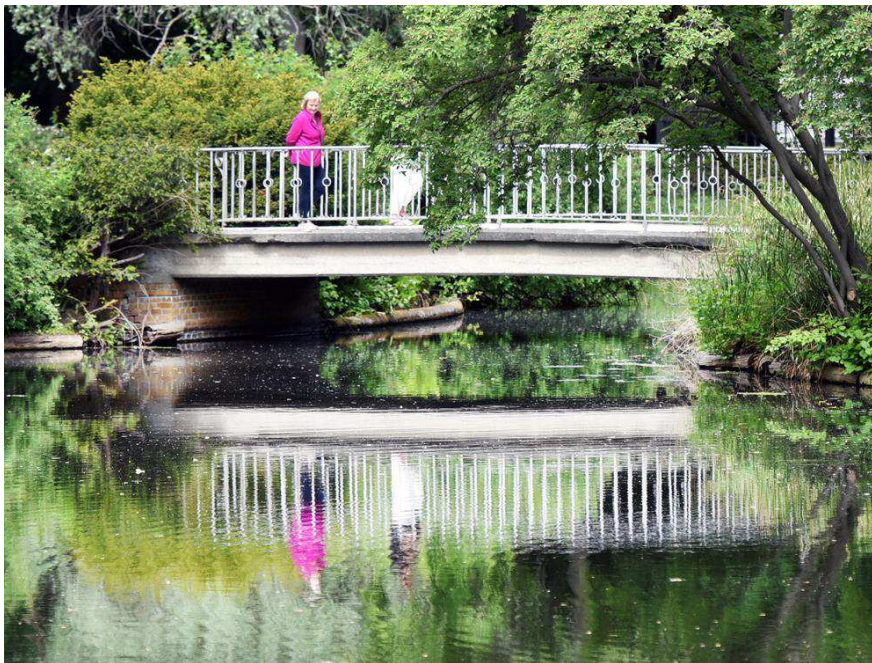
Genug schlafen. Das ist das Erste, wozu Henning Beck rät. Den Tag über sollte jeder einen Rhythmus zwischen Konzentrationsphasen und Routineaufgaben finden. Nützlich sei die 5-1-Regel – 45 Minuten arbeiten und danach fünf Minuten Pause machen. Ein Weckeralarm oder eine Sanduhr können auf den Wechsel 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. Wissend, wie sehr es ablenkt.

**Unser neues Digital-Angebot** Wie gefällt Ihnen Tagesspiegel Plus?

Wann bin ich fit, wann müde? Bin ich ein Frühaufsteher oder ein Nachtmensch? Marloes Göke ist als Beraterin für Unternehmensinhaber und Selbständige tätig. Wer gehirngerechter arbeiten will, sollte sich zunächst einmal selbst beobachten. „Jeder hat eine persönliche Leistungskurve. 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 erstmal zwei Stunden lang Mails. Ein Fehler, sei das doch die produktivste Zeit.

### **Mehrere Mikropausen am Tag sind wichtig**

Am Stück könnte sich ein Mitarbeiter 45 bis 90 Minuten konzentrieren. Nicht zufällig sind Schulstunden und Vorlesungen danach ausgerichtet. Spätestens danach sollte er kurz innehalten, sich bewegen, Wasser trinken oder bewusst ein paar Mal ein- und ausatmen. Fünf bis sechs solcher Mikropausen seien gut. Auf knifflige Aufgaben sollten einfache folgen. „Allerdings sollte man sich für Mails immer ein festes Zeitlimit setzen“, mahnt die Beraterin. „Man kann sonst den ganzen Tag damit verbringen.“



© FOTO: KITTY KLEIST-HEINRICH

Ein Spaziergang am Mittag ist ratsam, um dem Kopf eine Pause zu gönnen.

Wie viele Manager beantworten nicht ständig schnell Nachrichten, sitzen in Konferenzen und erledigen wirklich wichtige Aufgaben dazwischen? In Kursen hilft Marloes Göke Unternehmen dabei, ihre Organisation zu verbessern: Welche Meetings sind wirklich notwendig? Wie lange sollen sie dauern? Über welches Programm wollen wir kommunizieren – und mit welchen Regeln? So 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 Betreff steht „dringend“.

*„Es fehlt in der heutigen Arbeitswelt an Fokus, Tiefe und Ruhe. Wir brauchen Zeit, um in etwas richtig zu versinken.“*

Volker Busch

Wer ständig schreibt und auf den Monitor stirnrunzelnd blickt, wirkt zwar geschäftig. Wirklich produktiv muss er aber noch lange nicht sein. „Es fehlt in der heutigen 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 Angestellte seiner Meinung nach üben, eine Aufgabe ohne Unterbrechungen fertig zu 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 geeignet, das Finden neuer Ideen.

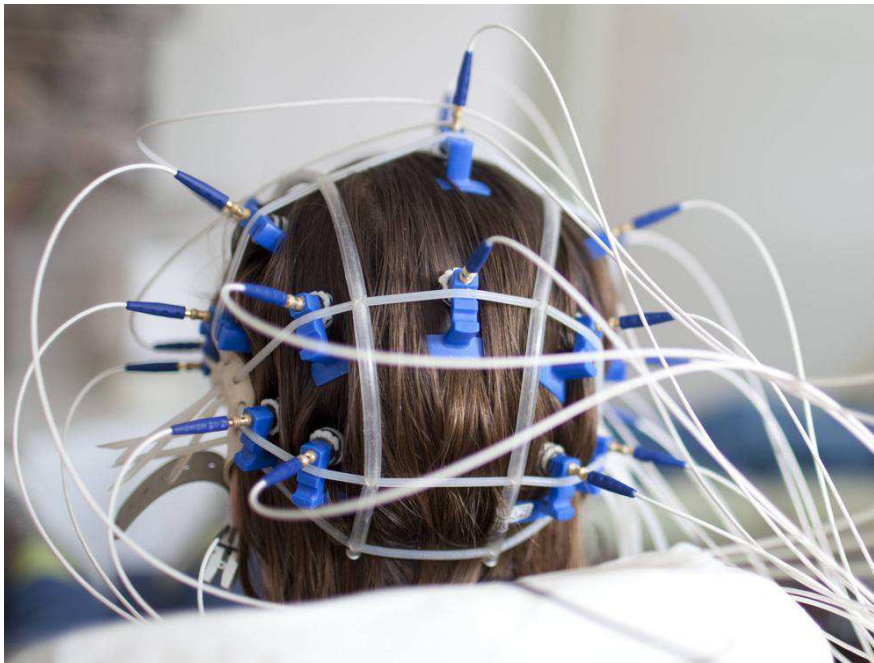
### **Eine Firma hat „stillen Korridor“ eingeführt**

Es sind so viele Informationen, die den ganzen Tag auf den Menschen einprasseln. Zwar könnte das Gehirn viel aufnehmen, aber es würde dies auch ununterbrochen selektieren – was wiederum anstrengend sei. Weniger Informationen aufnehmen und diese wirklich durchdringen, hinterfragen, wäre effektiver. Volker Busch meint: Lieber sollte ein Mitarbeiter vier Artikel richtig lesen als hunderte recherchieren und oberflächlich überfliegen.

**Tägliches Entscheider-Briefing** Der Newsletter zu Digitalisierung & KI für Experten aus Wirtschaft, Politik, Verbänden, Wissenschaft und NGOs. Hier geht es zur [Anmeldung](#).

Volker Busch ist auch Redner und gibt Seminare für Unternehmen. Was er zum Beispiel mit einem Betrieb überlegt 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. Ansonsten habe jeder in dem Zeitfenster seine Ruhe. Alle würden sagen: Sie profitieren davon. Was sonst noch gegen Ablenkungen hilft: Eine Armbanduhr tragen! Wer das Smartphone als Uhr nutzt, verliert sich schnell wieder darin. Man sollte Push-Funktion während der Arbeit außerdem ausschalten und manche Apps währenddessen stumm stellen. Oder das Handy vom Schreibtisch legen.

Warum so viel Disziplin nötig ist? „Wir befinden uns gerade in der digitalen Pubertät und greifen völlig impulsgetrieben nach dem Smartphone“, sagt Volker Busch. Eine langweilige Filmszene reiche aus, um danach zu suchen. Belohnen die Apps das Gehirn doch direkt mit spannenden Bildern und Likes. Dopamin wird ausgeschüttet. Wie man das ändern kann? „Man muss sich die Erfolge nach konzentriertem Arbeiten ansehen und merken“, sagt Volker Busch. Das aktiviert auch das Belohnungssystem.“



Mit einer Elektroenzephalographie (EEG) wird die elektrische Aktivität im Gehirn gemessen, wodurch Rückschlüsse auf Aufmerksamkeit und Konzentration gezogen werden.

Im NeuroLab des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation geht es längst nicht nur um Apps. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus der Informatik, Psychologie und Neurowissenschaft untersuchen dort die kognitiven und emotionalen Prozesse beim Einsatz von weitaus komplexerer Technik. „Ziel ist es, dass Produkte und Systeme besser an die Bedürfnisse des Nutzens und das Gehirn angepasst werden – und schließlich lieber genutzt werden“, sagt Katharina Lingelbach. Forschungsfragen lauten: Wie hoch ist die mentale Belastung während der Arbeit? Können Maschinen erkennen, wie ihre Nutzer sich fühlen? Welche Denkprozesse und Verhaltensweisen fördern ein positives Erleben im Umgang mit Technik?

**30 Tage kostenlos** Testen Sie hier das neue Tagesspiegel Plus

Um Prototypen zu testen, werden Umfragen mit Testpersonen und Studien mit sensorischen Messungen an Kopf und Körper durchgeführt. Mit einer Elektroenzephalographie (EEG) wird beispielsweise die elektrische Aktivität im Gehirn gemessen, wodurch Rückschlüsse auf Aufmerksamkeit und Konzentration gezogen werden. Bei der Elektromyographie können von der Gesichtsmuskelaktivität Gefühle abgeleitet werden. Durch diese Messungen soll etwa ein intelligenter Roboter am Ende so programmiert sein, dass er bei einer Operation merkt, ob es Kommunikationsprobleme gibt. Er soll spüren, ob der Arzt mit der Arbeit des Roboters zufrieden ist. Oder nicht.

### Mehr Tagesspiegel-Plus-Texte finden Sie hier:

**Schlaflos in Berlin** So entfliehen Sie der Hitze der Nacht

**Ab in die eigenen vier Wände** So nutzen Eltern das Baukindergeld

**Ventilatoren gegen Corona?** Wie Sie Ihre Wohnung virenfrei halten können

[Zur Startseite](#)