

CORDULA NUSSBAUM

LASS MAL
ALLES AUS!

WIE DU WIRKLICH

ABSCHALTEN LERNST

GABAL

Eingangs habe ich Dir von der Zeit berichtet, die es nach einer Störung braucht, um den roten Faden wiederzufinden. Zur Erinnerung: vier bis acht Minuten. Rechne das mal hoch!

Die Wissenschaftlerin Gloria Mark von der Uni California hat sich auf das Thema »Unterbrechung bei der Arbeit« spezialisiert. In einer Beobachtungsstudie in zwei US-Hightech-Unternehmen stellte ihr Team fest, dass durch Unterbrechungen und zeitgleiches Bearbeiten von mehreren Themen schon im Jahr 2005 rund zwei Stunden Arbeitszeit flöten gingen. Das sind 28 Prozent des Arbeitstages. Für die US-Wirtschaft bezifferte sie den finanziellen Verlust hochgerechnet auf 588 Milliarden Dollar. Und das nicht nur, weil durch die Unterbrechungen wertvolle Arbeitszeit verloren gehe, sondern weil Multitasking und ständig »on« Fehler und damit Mehrarbeit provoziere und der steigende Stresspegel bei den Mitarbeitern auch insgesamt das Tempo und die Qualität der Arbeit reduziere.¹⁸

Engpass Aufmerksamkeit

Das Dumme dabei: Je erschöpfter wir dann sind, desto anfälliger werden wir für Störungen. So zeigte sich in einer Studie, dass sich Berufstätige vormittags weniger häufig stören lassen und die Störungen kürzer andauern als nachmittags, wenn sie langsam müde werden.¹⁹ Ein Teufelskreis, weil Störungen uns zermürben und anfällig machen für noch mehr Störungen. Und da hilft es auch nichts, dass in vielen Unternehmen striktes Effizienzdenken herrscht, das »Kurz und schnell mal«-Feuerwehreinsätze sowie den Multitasking-Wahn noch befeuert. Denn leider haben wir mit diesem Treiben etwas Wertvolles aus dem Blick verloren: unsere Aufmerksamkeit.

Konzentration, Fokus, völliges Aufgehen in einer Tätigkeit - das ist heute der Engpass in unserem Alltag. Und auch das hat fatale Folgen: Wer nur mehr wie ein aufgescheuchtes Huhn von einem Thema ins andere switcht, von einer Anfrage in die nächste, der wird nicht mehr wirklich gute Arbeit leisten können. Tief im Inneren wissen wir es schon lange: Es ist nicht die Dauer an Stunden oder Minuten am Arbeitsplatz, die uns zum Erfolg führt. Es ist der Grad an Aufmerksamkeit, den wir einem Thema oder einem Projekt widmen, der über hopp oder top entscheidet. Es ist nicht der Mitarbeiter der beste, der am meisten Überstunden schrubbt, es ist derjenige, der sich auf die wirklich wichtigen Aufgaben und Ziele fokussiert.

Ruhe und Fokus schaffen echte Innovation.
Ruhe und Fokus schaffen zufriedene Kunden.
Und zufriedene Mitarbeiter.

Zum Stören gehören immer zwei

Halten wir fest: Störungen zu vermeiden und sich zeitweise für konzentriertes »Monotasken« abzuschotten, ist eines der wertvollsten Geschenke in unserem hektischen Alltag, das wir uns machen können. Fokus und Konzentration sparen uns bares Geld, reduzieren Stress, Fehler und schlechte Laune.

Mach Dir bewusst, dass zum Stören immer zwei gehören: derjenige, der stört, und der, der sich stören lässt. Wir werden uns deshalb immer stören lassen,

- wenn wir im Kern unseres Wesens dankbar sind für ein wenig Abwechslung,
- wenn Störungen die Leere in unserem Leben füllen und übertünchen, dass wir nicht wirklich gefordert sind,
- wenn wir glauben, mit unserer ständigen Erreichbarkeit Bonuspunkte beim Chef zu sammeln, die sich positiv auf unsere Karriere auswirken,
- wenn wir unsere Wichtigkeit am Grad der Erreichbarkeit festmachen (Das erlebe ich häufig bei Führungskräften und Unternehmern, die auch im Urlaub jederzeit mit dem »Office« in Kontakt bleiben »müssen« - für Notfälle. In seinem Job sei »Connectedness« Pflicht, erklärte mir jüngst ein Miturlauber auf einer bayerischen Berghütte, als er verzweifelt ein Funksignal suchte. Nein, er führte kein 24-Stunden-Notfall-Stand-by-Unternehmen, sondern war Geschäftsführer eines kleinen Buchverlags.),
- wenn Du Dich schlecht fühlst, wenn Du Dich nicht um die anderen Menschen kümmerst und mal Grenzen setzt. Leider werden die anderen diese Unsicherheit spüren - und ständig Dich brauchen.

Frag Dich bitte: Was ist Dein Gewinn, wenn Du Dich unterbrechen lässt, wenn Du ständig greifbar bist? Du bekommst Lob? Du giltst als belastbar und engagiert? Du giltst als Teamplayer? Du bist froh um die Abwechslung? Es beschäftigt Dich und lenkt Dich ab? Was ist es bei Dir? Denk bitte darüber nach - und lies dazu auch

die Tipps im Kapitel »On-Treiber #6« - Antreiber.

Solange Dein Gewinn, den Du aus Unterbrechungen und schnellem Switch zwischen den Aufgaben ziehst, höher ist als der Gewinn von störungsfreiem Arbeiten, dann wirst Du weiter im »Sprich mich ruhig an«-Modus bleiben. In diesem Fall hör auf, Dich um störungsfreie Zeiten zu bemühen - genieß es, wie es ist, auch wenn das als unproduktiv gilt.

Schalt Deine Erreichbarkeit und das damit verbundene Multitasking nur aus, wenn Du Dir wirklich etwas richtig Gutes für Dich davon versprichst. Für Deine Produktivität, Deine Gelassenheit, Deinen Flow.

Interne Störungen - eine Frage der Selbstkontrolle?

Wirf dabei auch einen Blick auf die Stör-Impulse, die aus Dir selbst heraus kommen. Wie oft reißt Du Dich selbst aus der aktuellen Aktivität? Wie oft wirkst Du in eine Aufgabe versunken, bearbeitest sie offenbar konzentriert, um dann ganz plötzlich und ohne ersichtlichen Grund zum Telefon zu greifen oder aus Deinem Word-Dokument in den Maileingang zu springen?

Kommt der Impuls zum Wechseln aus uns selbst, dann empfinden wir den Switch in der Regel als nicht so stressig. Wir wollen es ja im Moment nicht anders. Allerdings macht uns auch die intern motivierte Unterbrechung rasend, wenn wir mit dieser Arbeitsweise am Ende des Tages nämlich hundert offene Aufgaben und nichts wirklich zu Ende gebracht haben.

Unterbrechungsforscherin Gloria Mark ist überzeugt, dass wir Menschen im Kern monochron agieren wollen - also uns um *ein* Thema kümmern wollen -, aber ständig den polychronen Anforderungen unserer Umwelt folgen. »Das ist gegen unsere Natur«, sagte die Forscherin in einem Vortrag bei Google.²⁰

Ja, wir haben uns mittlerweile dem Dauerfeuer der externen Störungen mehr als angepasst. Denn selbst wenn von außen mal niemand etwas von uns will, dann fahren wir die internen Störungen noch ein Stückchen höher. Forscherin Mark fand mit ihrem Team in einer Beobachtungsstudie von Büro-Arbeitern

heraus, dass diese alle 40 Sekunden (!) von einer Anwendung am PC zur nächsten wechseln. Von Word zu Excel zu Outlook zu Excel zu Word und so weiter. Da die Angestellten im Schnitt zwölf Arbeitsbereiche hatten, wechselten sie zudem alle 10,5 Minuten auch komplett das Thema.

Das heißt, selbst wenn von außen keiner etwas will von uns, dann reißen uns eben innere Impulse aus dem Tun. Das gipfelt nicht nur darin, dass wir alle 18 Minuten einen Blick auf Nachrichten in den Sozialen Medien werfen,²¹ sondern auch, dass wir uns andere Unterbrechungen wie Kaffeetrinken, Blumengießen oder einen Kollegen-Plausch suchen. »Wir sind konditioniert für Unterbrechungen«, so Mark. Dass pauschal verordnete störungsfreie Zeiten deshalb helfen, konzentrierter und produktiver zu sein, das scheint nicht für alle Menschen zuzutreffen.

Was hast Du im Check bei Aussage 2 angekreuzt? Hast Du eine gute Selbstkontrolle? Bleibst Du diszipliniert bei einmal angefangenen Aufgaben? Oder folgst Du schnell Deinen inneren Impulsen? Wenn Du nicht gerade an ADHS leidest - wie weit hat das »Attention Deficit Trait« Dich bereits im Griff? Wenn Deine Aufmerksamkeitsspanne ebenfalls, wie bei anderen Menschen, nach 40 Sekunden oder nach ein paar Minuten abflacht, dann trainiere Deine Fokus-Fähigkeit mit Tipps aus On-Treiber-Kapitel #7. Du bist ein Meister der Selbstkontrolle? Und nicht anfällig für Ablenkungen, wenn man Dich denn mal in Ruhe ließe? Prima, weiter so! Pass allerdings auf, dass Du vor lauter Fokussiertsein nicht die körperlichen Anzeichen für Pausemachen, Trinken oder Essen übersiehst.

Das kannst Du tun

Du willst Dich wirklich weniger stören lassen? Fein. Schauen wir uns an, was Du dafür tun kannst. Wichtig dabei: Es geht hier nicht darum, dass wir *gar nicht mehr* gestört werden. Komplettes Abschotten wäre das komplette Gegenteil von »ständig erreichbar«. Das ist zum einen unrealistisch. Und zum anderen wäre es auch Unsinn, gar nicht mehr ansprechbar zu sein.

Es geht darum, dass Du über die Tage hinweg eine gesunde Balance zwischen »ansprechbar« und »konzentriert« schaffst. Eine Balance, die Dich maximal gut

unterstützt, in Deiner Art produktiv und gelassen zu arbeiten.

Halt Dir auch vor Augen, dass es nicht »egoistisch« ist von Dir, auch mal nicht ansprechbar zu sein. Im Gegenteil. Wenn Du Phasen hattest, in denen Du Dich 100 %ig um eine Sache kümmern konntest, dann hast Du auch danach die Zeit und die innere Ruhe, Dich 100 %ig auf den anderen Menschen zu konzentrieren. *Das ist echte Wertschätzung!*

Autonomer Zeit-Gestalter

Wenn Du alleine arbeitest oder sehr autonom Deine Tage gestalten kannst, dann leg fest, wann Du jeweils störungsfrei arbeiten willst.

- Trag diese Zeit-Inseln als »Termin mit Dir selbst« in Deinen Kalender ein. Hier schreibst Du nicht auf, was Du dann tun willst, sondern Du blockst diese Zeiten für konzentriertes Arbeiten. Du kannst es als »Deep Work« bezeichnen oder als »Wichtige Projektarbeit - nicht stören« oder als »Fokus-Zeit«, und wenn Du Outlook & Co. nutzt, kannst Du Dir dies auch automatisch in einer schönen Signalfarbe markieren lassen.



- Solche Zeit-Inseln im Kalender erhöhen Deine innere Verpflichtung, Dir diese Zeiten wirklich zu gönnen. Sind Eure elektronischen Kalender im Team vernetzt, helfen sie Dir auch, dass Dir andere Menschen dort nicht ungefragt Termine reindrücken können.
- Leg Deine »Deep Work«-Inseln auf einen guten Zeitpunkt, beispielsweise nach Deinem Biorhythmus auf Dein persönliches Leistungshoch morgens, nachmittags oder abends. Oder auf Zeiten, wo die Störwahrscheinlichkeit eh eher gering ist, weil die anderen in Meetings sind.
- Passe die Länge der Zeit-Insel an Deine anstehenden Aufgaben an. Bei manchen Aufgaben bieten sich längere Zeit-Inseln an (Buch schreiben, Konzept erstellen, Präsentation erarbeiten, Strategien entwerfen), andere brauchen lediglich eine kurze intensive Phase.