

# Wissen + Karriere

Magazin für Persönlichkeitsentwicklung, Motivation, Aus- und Weiterbildung

„In dir muss  
brennen, was  
du in anderen  
entzünden  
willst“!

Alexander Plath, Management Trainer  
und Executive Business Coach



#### Sind Sie schon ausgebrannt?

Birgit Fehst über  
Systemische Burnout-  
Prävention



#### Wer verticken will, muss freundlich sein

Heidi Pütz: Wie Sie Kunden  
angraben, abschleppen und  
süchtig machen



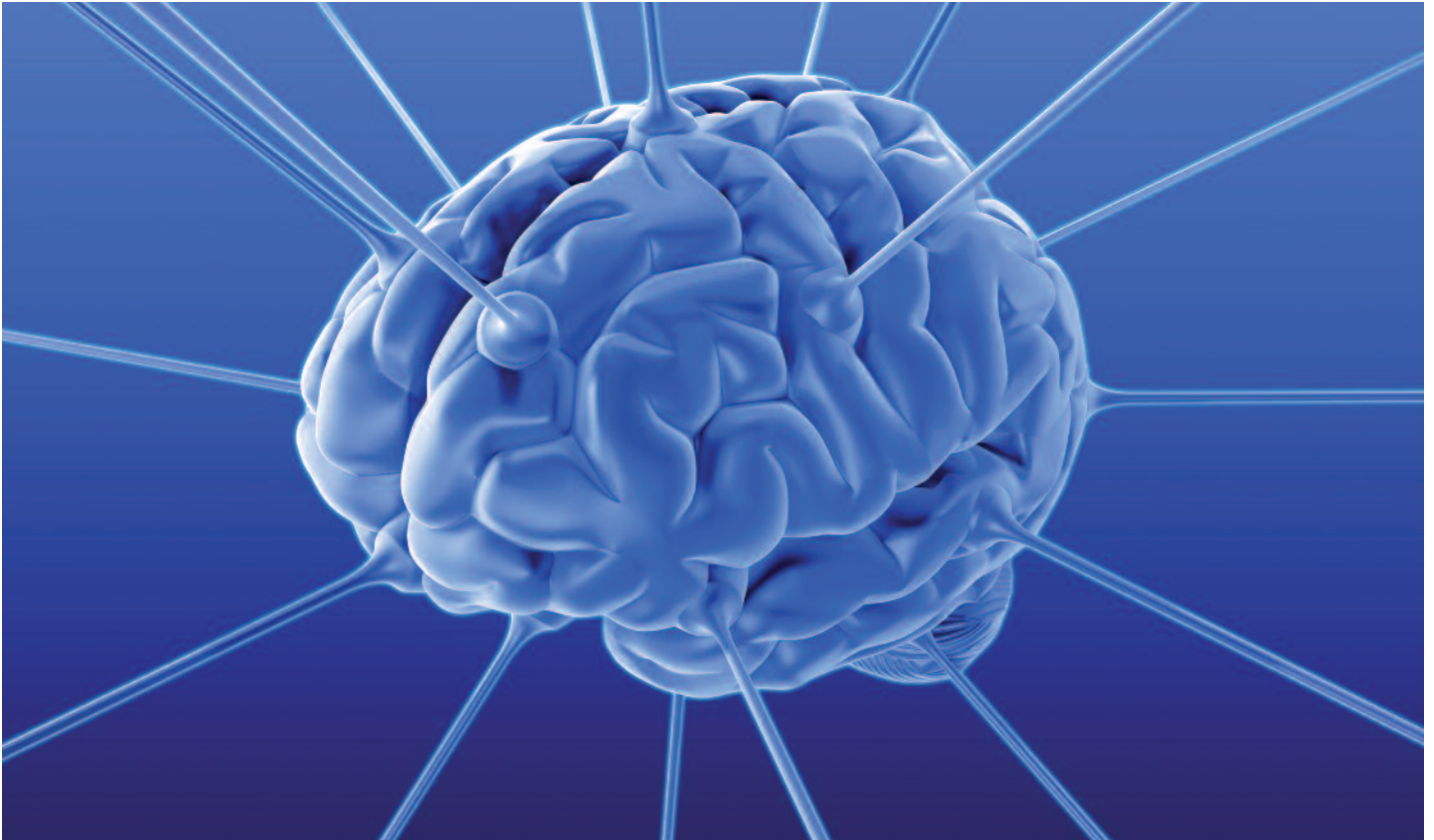
#### Heldinnen am Rednerpult

Greta Andreas: Persönlich-  
keiten, nicht Prinzipien brin-  
gen die Zeit in Bewegung



# Endlich selber denken!

Dr. Carl Naughton: Wie Sie Denkfallen erfolgreich umgehen



**Die gute Nachricht: unser Gehirn denkt. Die nicht so gute: meistens denkt es automatisch. Gut, das muss jetzt nicht für jeden schlecht sein. Aber der Teufel steckt wie so oft im Detail. Automatismen sind lebensrettend und vor allem energieschonend. Sie sind ein evolutionärer Vorteil. Sie führen aber öfter als gewünscht in die mentale Sackgasse. Und wir nutzen das enorme Potenzial unseres „Denkmuskels“ bei weitem nicht optimal. Evolutionär bedingte Muster stehen uns im Weg und führen uns häufig aufs Glatteis – geradewegs in eine Denkfalle. Besonders als High-Performer im Job sind Sie darauf angewiesen, dass Ihr Gehirn Sie von Höchstleistung zu Höchstleistung trägt. Es kann unangenehme Folgen haben, wenn Ihnen die grauen Zellen einen Streich spielen. Was können Sie also tun, um besser zu denken? Und: Wie umgehen Sie typische Denkfallen?**

**K**ennen Sie Multitasking? Gleichzeitig an mehreren Baustellen arbeiten, anstatt konzentriert an einem Projekt zu sitzen. Fast jeder von uns hat das schon gemacht und viele wähen sich in der Lage, physiologische und neurologische Beschränkungen unseres Gehirns außer Kraft setzen zu können.

Multitasking macht langsam, weil es zu einer Überlastung des „Stirnhirns“ führt. Dort sitzt Ihr Arbeitsgedächtnis, der Teil des „Mega-Rechners“ in Ihrem Kopf, der für die Koordination der komplexen Zusammenhänge, mit denen Sie im Job und im Privatleben konfrontiert sind, zuständig ist. Das Arbeitsgedächtnis ist wie der „mentale CEO“ Ihres Gehirns. Bei ihm laufen alle zentralen Kompetenzen zusammen, so etwa die Sprache, das Denken sowie das Berechnen. Der „CEO“ weiß, wo alle relevanten Infos und die nötigen

Kompetenzen zu holen sind, um Aufgaben zu lösen.

## **Abschied vom Mythos Multitasking**

Die Forschung belegt eindeutig, dass die verbreitete Annahme, Multitasking ließe sich trainieren, falsch ist. Das Arbeitsgedächtnis hat keinen Parallelprozessor! Mehrere Aufgaben, die Aufmerksamkeit und Denkpower benötigen, bekommen wir nicht gleichzeitig mit zufrieden stellendem Ergebnis hin. Der Mythos vom Multitasking ist allerdings ein „hausgemachtes“ Problem, das oftmals aus Ihrer Arbeitssituation heraus entsteht. Multitasking ist ein Taskswitching, ein schneller, permanenter Wechsel zwischen Aufgaben! Und der geht extrem auf die Denkpower. Es einfach, beim Radiohören ein Brot zu schmieren. Zwei Handlungen, die wenig Denkpower benötigen. Aber es

ist nachweislich unmöglich, beim Meeting die E-Mails zu beantworten und beides gleich gut zu erledigen. Es sind zwei Aufgaben, die nicht automatisiert sind und daher viel Denkpowers schlucken. Sie können zumindest teilweise Einfluss darauf nehmen, ob und wie stark Sie Ihr Arbeitsgedächtnis damit belasten wollen. Anders liegt der Fall bei den klassischen Denkfallen. Da haben Sie keine Wahl: Ihr Gehirn lässt Sie einfach vor die Wand laufen.

#### Vorsicht, Falle!

Um Vorhersagen über Situationen und Menschen treffen, schlussfolgern wir. Ich gebe Ihnen ein Beispiel: Stellen Sie sich vor, Sie bekommen einen neuen Kollegen, der aus der Marketingabteilung zu Ihnen wechselt. Sie haben schon mit Marketingleuten zusammen gearbeitet und dabei bestimmte Verhaltensweisen oder -muster festgestellt, die Ihnen nicht unbedingt zusagen. Und sobald Sie hören, der neue Kollege hat auch im Marketing gearbeitet, ist es passiert. Sie denken: „Der ist bestimmt auch so ein Spinner. Muss er ja sein, er hat ja im Marketing gearbeitet“.

Das ist die Crux beim Schlussfolgern im Alltag: das Neue wird so einfach zu einer Variante des Bekannten. Das Gehirn liebt solche Schnellschüsse nach dem Muster „a ist b, und a ist c, und deswegen ist auch b gleich c“. Aber es sind eben Schnellschüsse. Oder denken Sie, dass, wenn einige Bayern Päpste und einige Frauen Bayern sind, auch einige Päpste Frauen sind?

Es gibt immer Wege, Denkfallen zu umgehen. Hier ein Strategievorschlag für Ihren Umgang mit Vorurteilen:

#### Lösung: Die Denk-Sackgasse entlarven.

##### 1. Durchdenken Sie alle Interpretationen

Wir tendieren dazu, nur die Interpretationen zu akzeptieren, die unser Bild von der Welt stützen. Doch nur wenn die Abbildung im Kopf richtig ist, sind auch die Schlussfolgerungen zutreffend. Das gelingt mit ein bisschen Übung. Und mit einem kleinen sprachlichen Trick: Statt die einfa-

che Version „Wenn und nur wenn das und das passiert“. Und schon kommen wir zum richtigen Schluss!

##### 2. Achten Sie auf Ihre Emotionen

Unser Gehirn klebt jedes Erlebnis mit einem emotionalen Etikett. Emotionen liefern dem Gehirn Hinweise, ob eine Info wichtig ist oder nicht. Forschungen belegen, dass diese emotionalen Etiketten in Form unbewusster Eigeninteressen unsere Urteile verfälschen. Überprüfen Sie sich also gut, machen Sie emotionale Buchhaltung

##### 3. Trainieren Sie Ihr Arbeitsgedächtnis

Immer wieder sprechen die Forscher davon, dass unser Hang zur einfachsten Lösung mit der geringen Kapazität im Arbeitsgedächtnis zu tun hat. Forschungen belegen: mit einem kleinen Zeitinvestment ist auch dieses zu trainieren. Denn nur ein trainiertes Arbeitsgedächtnis kann diese Kombinationsarbeit ermüdungsfrei in Angriff nehmen. Dann klappt es auch mit dem Schlussfolgern:

Tipp: Wenn Sie also schon Schubladen benutzen, dann lassen Sie sie wenigstens offen.

#### Werden Sie zum Gehirn-Versteher

Warum lässt Ihr Kopf zu, dass Sie in solche Denkfallen tappen? Um das zu verstehen, müssen Sie sich vergegenwärtigen, wie unser Gehirn arbeitet. Dabei spielen drei Aspekte eine Rolle:

**Erstens:** Das Hirn ist seit 30.000 Jahren gleich. Keine Facelifts. Keine Updates. Die Welt aber hat sich enorm weiterentwickelt. Routinen, die einst in Zeiten von Mammut und Säbelzahn tiger lebensrettend waren, führen heute in die Irre.

**Zweitens** haben Automatismen, die zu Denkfallen führen, einen Grund. Alles, was automatisch abläuft, läuft schnell ab. Es wird nicht durchs Denken „gestört“. Damals war Schnelligkeit ein ganz klarer Überlebensvorteil, heute manchmal mentales Harakiri.

**Drittens** ist unser Gehirn immer auf eines aus: Energie sparen. Es hält einen permanenten Klimagipfel und schaut, wo es Energie und



Dr. Carl Naughton

#### ZUR PERSON

*Dr. Carl Naughton ist ausgebildeter Schauspieler und promovierter Linguist. Acht Jahre hat er an der Universität zu Köln in Forschung und Lehre gewirkt. Seine Kernthemen waren dabei: „Wissen wirksam weiter geben – die Professionalisierung der Wissenskommunikation“ und „Neurodidaktik – Lernen lehren und Denken trainieren“. Bei Dr. Carl Naughton trifft Bühnenpräsenz auf Kompetenz. In mehr als 3.000 Auftritten haben ihn ca. 800.000 Menschen erlebt. Unzählige seiner Kunden werden zu Wiederholungstätern – manche Unternehmen begleitet er über viele Jahre bei der Vorbereitung und Gestaltung ihrer Wissensvermittlung. Seine Arbeit in der Forschung an der Uni Köln und in Praxis folgt immer wieder dem Leitgedanken: Köpfe öffnen, Gedanken verankern, Informationen vermitteln. Sein Buch zum Thema wird im Frühjahr 2012 im GABAL Verlag erscheinen.*

Ressourcen sparen kann. Denn freie Ressourcen könnten im Fall des Falles zum Überleben führen.

Soweit die Sicht unseres Gehirns. Genau diese drei Aspekte führen Sie in eine mentale Sackgasse, da sich im Vergleich zum ausgebildeten Automatismus das Umfeld massiv geändert hat. Aber nicht verzweifeln: Sie haben gesehen, Sie können den Denkmustern auf die Spur kommen, die unser Gehirn nutzt, während wir denken, dass wir denken. ■