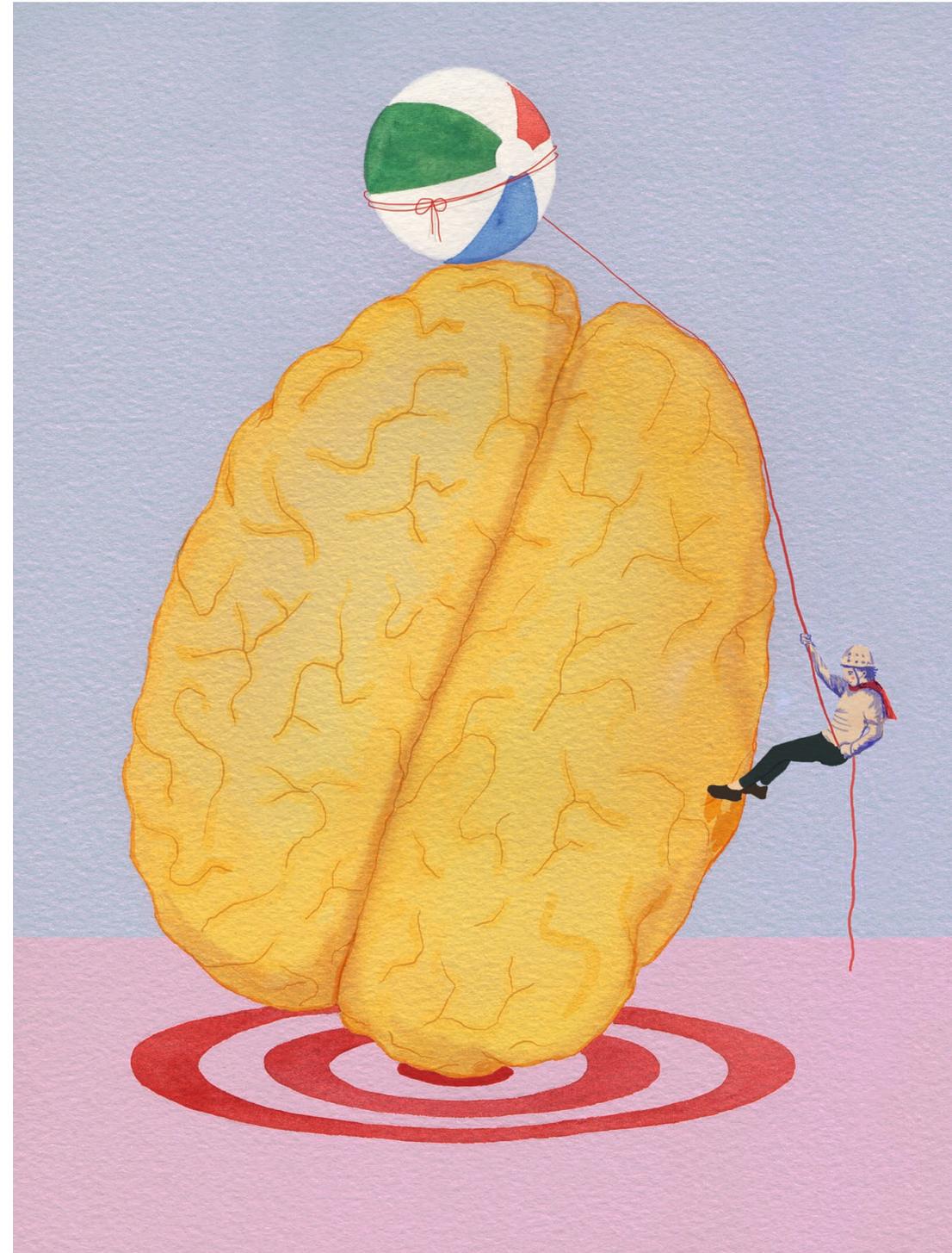


Fun, Fear, Focus

Drei Dinge braucht unser Gehirn, um es zu Spitzenleistungen zu bringen – in welcher Mischung, unterscheidet sich aber je nach Neigung von Mensch zu Mensch. Ein Plädoyer für mehr neurochemische Diversität in der Arbeitswelt.



Text *Friederike Fabritius*
Illustration *Elliot Beaumont*

Im Juni 2005 sprach Steve Jobs vor dem Abschlussjahrgang der Stanford University. Er erzählte drei simple Geschichten: Wie er das Studium abbrach, aber weiter zu Vorlesungen ging, die ihm Spaß machten; welche Ängste ihn plagten, als er bei Apple gefeuert wurde; und wie er sich nach seiner Krebsdiagnose auf das Wesentliche im Leben konzentrierte.

Jobs' Geschichten drehten sich um genau die drei Zutaten, die man nach neurowissenschaftlichen Erkenntnissen für Spitzenleistung braucht: Freude, Furcht und Fokus. Jedes dieser drei Elemente setzt bestimmte Neurotransmitter im Gehirn frei – und wenn alle drei zusammenkommen, sind wir um ein Vielfaches produktiver. Und glücklicher. Aber was genau läuft da in unserem Gehirn ab? Wie kommt Spitzenleistung zustande?

Leistung entsteht aus der Interaktion zweier Gehirnsysteme: des präfrontalen Cortex und des limbischen Systems. Im präfrontalen Cortex ist das rationale Denken angesiedelt – wir finden dort Entscheidungs- und Ausführungsfunktionen wie die Willenskraft und das Zurückstellen von Bedürfnissen. Das ist der Teil des Gehirns, der uns erfolgreich macht.

Das limbische System verarbeitet Emotionen. Es nutzt zwei Mechanismen: Belohnung und Bedrohung. Sind wir im Belohnungszustand, setzt unser Gehirn den Neurotransmitter Dopamin frei. Dopamin ist in unserem Gehirn so etwas wie die Partymaus: ständig auf der Suche nach neuen Belohnungen, Abenteuern und Risiken. Der gleiche Stoff wird übrigens auch freigesetzt, wenn man Drogen nimmt. Und egal, ob es Drogen sind, ob positives Feedback oder Geld – unser Gehirn braucht mit der Zeit immer mehr davon, um die gleiche angenehme Empfindung zu erreichen. Daher sind die meisten Menschen nicht gerade begeistert, wenn sie zum Jahresende den gleichen Bonus erhalten wie im Vorjahr. Und so geben viele Unternehmen ein Heidengeld für Boni aus, mit denen sie ihre Angestellten sogar unglücklicher machen.

Fühlen wir uns bedroht, setzt unser Gehirn das Stresshormon Cortisol frei. Die Reaktion ist Abwehr, Flucht oder Schockstarre. Der Clou dabei: Das limbische System mit seinen Emotionen ist untrennbar verbunden mit dem präfrontalen Cortex und dem rationalen Denken, zwischen beiden gibt es zahlreiche Verknüpfungen. Dabei fließen viel mehr Informationen vom limbischen System zum präfrontalen Cortex als umgekehrt – bei Konflikten behält also das limbische System die Oberhand. Das ist auch der Grund, warum Menschen ihre PartnerInnen betrügen, obwohl sie es besser wissen sollten. Warum wir negative Gefühle so schwer im Zaum halten können. Oder warum sich manche Leute ein neues Auto kaufen, obwohl sie es sich gar nicht leisten können.

Im Belohnungsmodus funktioniert der präfrontale Cortex besser – im Bedrohungsmodus macht er buchstäblich dicht, ja, er schrumpft sogar, wenn dieser Zustand länger anhält. Kurz: Ob wir

»Das optimale Maß liegt zwischen den Extremen. Das heißt, Top-Performance kommt dann zustande, wenn die Aufgabe einen Tick zu anspruchsvoll scheint und Sie sich ein kleines bisschen überfordert fühlen.«

Spitzenleistungen schaffen oder nicht, hängt von unserem Gefühlszustand ab. Wenn wir Spaß haben, setzt unser Gehirn Dopamin frei. Das bewirkt einen regelrechten Leistungsschub im präfrontalen Cortex: Es lässt uns klarer, flüssiger, schneller, oft auch kreativer denken. Mit »Spaß« meine ich übrigens keine After-Work-Partys. Ich meine die Art Vergnügen, die wir nicht trotz, sondern dank der Arbeit haben. Etwa, weil wir Dinge tun, die wir gut können.

Oder weil wir unsere Arbeit als sinnstiftend empfinden. Sind wir gut in unserem Job und außerdem noch vom Sinn unseres Tuns überzeugt, empfinden wir Freude. Warum sind Generalproben oft ein Desaster und die Premieren dann ein voller Erfolg? Hier kommt die zweite Erfolgszutat ins Spiel: Angst. Wir strengen uns mehr an, wenn es um etwas geht und das Ergebnis offen ist. Unser Gehirn setzt dann eine weitere neurochemische Substanz frei: Noradrenalin. Das ist der freundliche kleine Bruder des Stresshormons Cortisol.

Angst ist also etwas Gutes. Doch wie viel davon? Stellen Sie sich vor, Sie sollen eine Präsentation über irgendein Schubladenthema vorbereiten – für ein Meeting, das in einem Jahr stattfindet. Sie würden sich vermutlich nicht sehr ins Zeug legen. Vielleicht würden Sie das Thema zunächst vertagen und erst mal Ihre

Schreibtisch aufräumen. Nun stellen Sie sich das andere Extrem vor: Ein wichtiges Meeting mit einem Kunden steht an, fünf Minuten vorher bemerken Sie gravierende Rechenfehler. Gut möglich, dass Sie vor Panik kaum noch klar denken könnten. Ihr Gehirn wäre im Bedrohungsmodus.

Das optimale Maß liegt zwischen den Extremen. Fühlen Sie sich eklatant überfordert, werden Sie keine Topleistung erbringen. Aber eben auch nicht, wenn Ihnen eine Aufgabe so leichtfällt, dass Sie sie im Handumdrehen erledigen können, sich womöglich sogar dabei langweilen. Nein: Top-Performance kommt dann zustande, wenn die Aufgabe einen Tick zu anspruchsvoll scheint und Sie sich ein kleines bisschen überfordert fühlen.

Wie aber können Sie das Anforderungsniveau etwas steigern? Nun: indem Sie mehr wagen – sich um den Wunschjob bemühen, eine Herausforderung annehmen, ein paar Risiken eingehen.

Die Freude, wenn wir etwas gut und gern tun, und das leicht beklemmende Gefühl, wenn wir unsere Komfortzone verlassen: Zusammen sind das schon zwei Drittel auf dem Weg zur Spitzenleistung. Zum Ziel kommen wir allerdings erst mit der dritten Erfolgszutat: der Fähigkeit, sich zu konzentrieren.

Stellen Sie sich vor, ein Spitzenfußballer unterbricht mitten im Spiel, weil er einen wichtigen Anruf bekommt. Oder ein Feuerwehrmann hält während einer Rettungsaktion inne, um seine Instagram-Nachrichten zu checken. Unvorstellbar? In der Geschäftswelt passiert so etwas ständig. Die meisten Menschen heute haben in etwa die Aufmerksamkeitsspanne eines Goldfisches. Und es wird schlimmer. In den letzten zehn Jahren hat sich die durchschnittliche Zeit, die wir konzentriert bei einer Sache bleiben können, um 40 Prozent verkürzt.

Dabei machen wir beim Multitasking 50 Prozent mehr Fehler und brauchen für dieselbe Sache 50 Prozent länger. Warum wir es trotzdem tun? Weil jede neue WhatsApp-Nachricht, jede E-Mail,

jeder Anruf einen Dopaminstoß auslöst. »Etwas Neues oder Wichtiges ist passiert«, signalisiert das Gehirn, »du musst reagieren«. Zumal unser Gehirn ohnehin dazu neigt, soziale Informationen als wichtig einzustufen. Jede neue Benachrichtigung ist eine Aufforderung, Kontakt aufzunehmen. So wird das Handy zum Suchtmittel.

Eine ungute Tendenz, denn ohne Fokus keine Topleistung. Sind wir hingegen voll konzentriert, setzt unser Gehirn einen weiteren Neurotransmitter frei: Acetylcholin. Es ist vor allem bei Kindern reichlich vorhanden – das sieht man schon, wenn sie ins Spiel vertieft sind: Sie blenden ihre Umgebung aus und konzentrieren sich ganz auf das, was gerade für sie relevant ist. Wenn Sie Ihr Kind zu Tisch rufen, und es reagiert nicht, keine Sorge: Seine Ohren sind wahrscheinlich in Ordnung – es ist das Acetylcholin.

Wie also können wir trotz all der Ablenkungen um uns herum einen ähnlichen Konzentrationsgrad erreichen? Die einschlägigen Tipps der Ratgeberliteratur – Achtsamkeitsübungen, Meditation, Ablenkungen ausschalten – helfen hier nur begrenzt, zumindest konnten Forschungen keine nennenswerte Steigerung der Arbeitsproduktivität nachweisen. Doch es gibt auch eine gute Nachricht: Freude und Angst sind zufällig die beiden wichtigsten Voraussetzungen für Fokus. Wenn Sie also mit der richtigen Dosis von beiden an Ihre Aufgaben gehen, kommt die Konzentration von alleine.

Unsere Bestleistung erreichen wir mit dem richtigen Mix aus den drei Erfolgszutaten. Der aber sieht bei jedem Menschen anders aus, je nach unseren unterschiedlichen Neigungen. Die Arbeit mit Spreadsheets etwa mag für Zahlenfreaks das reinste Paradies sein, für andere ist sie die Hölle.

Für manche Leute gehört zum Spaß auch ein bisschen Angst. Das kann sogar an einer Mutation im Dopaminrezeptor-D4-Gen liegen – die macht sie zu »Dopamin-Junkies«. Solche Menschen findet man bei Investmentbanken und großen Beratungsfirmen. Während es sich andere am Wochenende auf der Couch gemütlich machen, gehen sie lieber Gipfel stürmen oder Marathon laufen.

Andere wiederum brauchen keinen Extrakitzel, um Topleistungen zu erbringen – man denke an preisgekrönte WissenschaftlerInnen oder Pulitzer-PreisträgerInnen. Und Hand aufs Herz: Wenn Ihnen heute noch eine große Operation bevorstünde, wem würden Sie sich anvertrauen – dem ehrgeizigen Chirurgen, der gern mit neuen Methoden experimentiert, oder seiner Kollegin, die genau diese OP schon unzählige Male erfolgreich durchgeführt hat und sie auch diesmal genauso durchführen wird, ohne sich zu langweilen?

Dopamin-Junkies sind übrigens häufiger Männer, Testosteron und Dopamin verstärken sich bei ihnen gegenseitig. Frauen hingegen, mit ihrem höheren Level an Oxytocin und Östrogen, reagieren nachweislich anders auf Stress und Herausforderungen und brauchen oft andere Rahmenbedingungen für Topleistung. (Das sind natürlich alles Tendenzaussagen. Es gibt immer wieder Menschen, die ein anderes Hormonbild aufweisen.) Hier dürfte auch ein Grund dafür liegen, warum wir so wenige Frauen im Top-Management finden: Dieses Umfeld ist bislang auf eine bestimmte Sorte Erfolgsmensch ausgerichtet.

»Erst kürzlich erzählte mir der Diversity Officer einer großen Beratungsfirma entgeistert, ihm habe eine fähige Nachwuchsberaterin offen gesagt, sie wolle nicht Partnerin werden, das wäre ihr zu stressig. Sie sei da glücklich, wo sie ist.«

Viele Unternehmen bemühen sich derzeit um mehr Diversität im Top-Management – unter anderem mit Initiativen, die unbewusste Vorurteile von Vorgesetzten gegenüber Frauen reduzieren und (wie die Lean-in-Programme) gerade Letzteren Mut machen sollen. Bislang haben sie nur mäßigen Erfolg und das aus gutem Grund: Neurochemische Unterschiede werden in solchen Programmen ausgeblendet. Es gibt sie aber, und sie äußern sich sehr konkret, etwa in unterschiedlichen Prioritäten.

So haben viele Frauen zwar Spaß an der inhaltlichen Arbeit, aber wenig Lust auf politische Machtkämpfe. Auch haben für sie Faktoren wie Gesundheit und autonome Gestaltung des Arbeitsumfelds oft Vorrang vor der Karriere. Erst kürzlich erzählte mir der Diversity Officer einer großen Beratungsfirma entgeistert, ihm habe eine fähige Nachwuchsberaterin offen gesagt: »Ich möchte nicht Partnerin werden, das wäre mir zu stressig. Ich bin glücklich da, wo ich bin.« Aber es gibt doch auch Frauen im Top-Management, denken Sie jetzt womöglich. Ja, gibt es. Meist sind das Frauen, deren neurochemische Signatur stärker durch Testosteron geprägt ist. Das Gros aber tickt anders.

Man kann wohlgermerkt so oder so Großartiges schaffen. Kein Geschlecht und keine neurochemische oder hormonelle Disposition ist der anderen überlegen. Wollen wir aber echte Diversität im Management, brauchen wir auch eine »Diversity of Thought« – eine Vielfalt des Denkens und Handelns. Nur wenn grundlegende Unterschiede in der neurochemischen Signatur – und damit den persönlichen Präferenzen – berücksichtigt werden, können Initiativen zur Förderung der Diversität auf Dauer erfolgreich sein. Bis das gelingt, verschenken Unternehmen einen Großteil des Potenzials. Zumal Studien zeigen, dass heterogene Teams erfolgreicher und innovativer sind als homogene Gruppen. +