

**campus**

David  
Rock

**Brain  
at  
Work**



*Intelligenter  
arbeiten,  
mehr  
erreichen*



# Inhalt

Vorwort von Daniel J. Siegel . . . . .	9
Einleitung . . . . .	11
I. Akt: Probleme und Entscheidungen . . . . .	17
Szene 1: Die morgendliche E-Mail-Flut . . . . .	19
Szene 2: Schmerzhaftes Kopfzerbrechen . . . . .	40
Szene 3: Alles unter einem Hut . . . . .	56
Szene 4: Ablenkungen aussperren . . . . .	72
Szene 5: Auf der Suche nach optimaler Leistungsfähigkeit . . . . .	90
Szene 6: Raus aus der Sackgasse . . . . .	104
Pause: Ein Treffen mit dem Regisseur . . . . .	122
II. Akt: Unter Druck gelassen bleiben . . . . .	137
Szene 7: Entgleist . . . . .	139
Szene 8: Versunken im Meer der Unsicherheit . . . . .	162
Szene 9: Wenn Erwartungen außer Kontrolle geraten . . . . .	184
III. Akt: Zusammenarbeit mit anderen . . . . .	201
Szene 10: Feinde zu Freunden . . . . .	203
Szene 11: Alles unfair! . . . . .	223
Szene 12: Der Kampf um Status . . . . .	239

IV. Akt: Veränderungen ermöglichen . . . . .	259
Szene 13: Wenn andere den Faden verlieren . . . . .	261
Szene 14: Eine Kultur braucht Veränderung . . . . .	281
Zugabe . . . . .	307
Dank . . . . .	313
Glossar . . . . .	315
Weiterführende Literatur . . . . .	322
Register . . . . .	324

# Einleitung

Eine Flut von E-Mails.

Unmengen an Informationen.

Ein Terminkalender, bei dessen Anblick Sie schon erschöpft sind.

Immer mehr Veränderungen und Unsicherheit.

Ein gelegentlicher Erfolg, damit Sie auf Touren bleiben.

Wenn Ihr Arbeitsalltag so aussieht, dann halten Sie genau das richtige Buch in der Hand.

Es wird Ihnen dabei helfen, intelligenter zu arbeiten, sich stärker auf das Wesentliche zu konzentrieren, produktiv zu sein und auch unter Druck gelassen zu bleiben. Sie werden Ihre Meetings zeitlich straffen können und sogar die größte Herausforderung von allen meistern: Menschen zu beeinflussen. Nebenbei kann es dazu beitragen, dass Sie eine bessere Mutter oder ein besserer Vater und ein besserer Partner werden, und Ihnen vielleicht sogar zu einem längeren Leben verhelfen. Es kocht Ihnen sogar den Kaffee. Okay, Letzteres stimmt vielleicht doch nicht ganz, aber alles andere meine ich wirklich ernst.

Dieses Buch wird Ihre Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz erhöhen, indem es Ihnen die neuesten und wichtigsten Entdeckungen in Bezug auf das menschliche Gehirn nahebringt. Sie werden konzentrierter und effizienter arbeiten, weil Sie seine Funktionsweise durchschauen. Denn nur wenn Sie Ihr Gehirn genau kennen, können Sie es auch verändern. (Wie sich Ihr Gehirn verändern kann, indem es sich selbst versteht, werden Sie hier ebenfalls erfahren.)

Ich weiß genau, wie schnell das Gehirn überfordert sein kann. Schon allein deshalb habe ich nicht die Absicht, Sie mit komplizierten wissenschaftlichen Theorien zu überfrachten. Stattdessen werde ich Ihnen die

Details auf eine Weise nahebringen, die das Gehirn liebt: Ich werde Ihnen eine Geschichte erzählen. Die Hauptfiguren Emily und Paul haben an einem einzigen Arbeitstag mit diversen Herausforderungen zu kämpfen. Während Sie die beiden im Verlauf ihres Tages beobachten, werden ein paar der klügsten Neurowissenschaftler der Welt Ihnen erklären, warum sie so ungeheure Schwierigkeiten mit ihren E-Mails, mit ihrem Terminkalender und ihren Kollegen haben. Und es kommt noch besser: Anschließend erfahren Sie, was Emily und Paul vielleicht hätten besser machen können, wenn sie die Funktionsweise ihres Gehirns durchschaut hätten.

Bevor ich Ihnen jedoch den Aufbau dieses Buches erläutere, noch ein paar Worte zu seiner Entstehung: Ich bin nämlich kein Neurowissenschaftler. Ich bin Wirtschaftsberater. Ich helfe Unternehmen wie Accenture, EDS, Ericsson und der NASA dabei, die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter zu steigern. In den letzten zehn Jahren meiner Tätigkeit entdeckte ich beinahe zufällig, dass sich die Leistung und sogar das Leben der jeweiligen Angestellten deutlich veränderten, wenn ich ihnen ein paar Hintergrundinformationen zur Wirkungsweise ihres Gehirns vermittelte. Doch ich konnte einfach kein Buch finden, das die nützlichsten Entdeckungen über die Funktionsweise des Gehirns berufstätigen Menschen in einfacher Sprache nahebringt. Also beschloss ich, selbst eines zu schreiben.

Es dauerte drei Jahre, um alle Informationen zusammenzutragen, obwohl ich Teile des Buches schon vor vielen Jahren geschrieben hatte. Es basiert auf Gesprächen mit 30 international bedeutenden Neurowissenschaftlern und zieht Rückschlüsse aus mehr als 300 Forschungsarbeiten zu Tausenden von neueren Studien aus Psychologie und Hirnforschung. Bei meiner Arbeit stand mir ein wissenschaftlicher Mentor zur Seite, der mir bei der Sichtung des Forschungsmaterials half, der Neurowissenschaftler Dr. Jeffrey M. Schwartz. Außerdem berief ich drei wissenschaftliche Konferenzen in Italien, Australien und in den Vereinigten Staaten über die Funktion des Gehirns am Arbeitsplatz ein, zu denen ich namhafte Experten einlud. Aus diesen Fachtagungen entstand unter meiner Mitarbeit eine akademische Fachzeitschrift. Außerdem hielt ich weltweit Hunderte von Vorlesungen und Work-

shops zu diesem Thema. Die Gedanken, die ich Ihnen in diesem Buch vorstelle, sind eine Kombination der Erkenntnisse, die ich im Verlauf dieser Arbeit gewonnen habe.

Doch genug über mich. Widmen wir uns nun dem Aufbau dieses Buches. Ich wollte, dass es den Menschen Nutzen bringt. Das ist gar nicht so einfach, wenn Sie es mit dem komplexesten Ding im ganzen bekannten Universum zu tun haben, mit dem menschlichen Gehirn. Nach diversen Anläufen, das Gehirn auf »unwissenschaftliche« Art zu erklären, beschloss ich, das Buch wie ein Theaterstück zu konzipieren.

Dieses Stück besteht aus vier Akten. Die ersten beiden handeln von Ihrem eigenen Gehirn. Die beiden darauffolgenden konzentrieren sich auf die Interaktion mit den Gehirnen Ihrer Mitmenschen. Außerdem gibt es eine Pause, in der die tiefergehenden theoretischen Details erörtert werden, die sich aus der gesamten Geschichte ergeben.

Der erste Akt trägt die Überschrift »Probleme und Entscheidungen« und behandelt die Grundlagen des Denkens. Der zweite Akt, »Unter Druck gelassen bleiben«, befasst sich mit den Gefühlen, den Beweggründen und den Auswirkungen dieser Grundlagen auf unser Denken. Der dritte Akt »Zusammenarbeit mit anderen« stellt ein paar Forschungsansätze vor, die es uns ermöglichen, besser miteinander zurechtzukommen. Der vierte Akt konzentriert sich unter dem Titel »Veränderungen ermöglichen« darauf, wie wir eine Veränderung bei anderen bewirken können, was zu den schwierigsten Aufgaben überhaupt gehört.

Jeder Akt besteht aus mehreren Szenen, und jede Szene beginnt damit, dass Emily oder Paul am Arbeitsplatz oder zu Hause mit einer Herausforderung konfrontiert wird, wie zum Beispiel mit der berühmten E-Mail-Flut. Die speziellen Schwierigkeiten, mit denen meine Figuren zu kämpfen haben, orientieren sich an den Ergebnissen einer von mir entwickelten Online-Befragung von mehr als 100 Personen, die mutmaßlich zur Zielgruppe dieses Buches gehören. Die daraus gewonnenen Daten wurden anschließend mit den Forschungsergebnissen kombiniert, die sich aus Expertisen über bestimmte Unternehmenskulturen ergaben.

Nachdem Sie Emilys oder Pauls Schwierigkeit kennen gelernt haben,

schauen wir uns an, was in ihrem jeweiligen Gehirn vor sich geht und ihnen das Leben schwer macht. Außerdem kommen an dieser Stelle nicht nur die von mir interviewten Neurowissenschaftler zu Wort, sondern ich stelle Ihnen auch die Ergebnisse einiger wichtiger Studien vor. Diejenigen Teile, die Sie vermutlich am besten unterhalten werden, tragen die Überschrift »Klappe, die zweite« und befinden sich am Ende einer jeden Szene. In jener zweiten Einstellung haben Emily und Paul mehr Verständnis für ihr Gehirn entwickelt und treffen demzufolge in den Einzelsituationen andere Entscheidungen. Der Unterschied zwischen der ersten Aufnahme und der zweiten resultiert aus winzigen Verhaltensmodifikationen, die für vollkommen andere Ergebnisse verantwortlich sind. Unmerkliche innere Veränderungen, die innerhalb des Bruchteils einer Sekunde vorgenommen werden, sind für die Außenwelt unter Umständen gar nicht wahrnehmbar, können aber einen Riesenunterschied bewirken. Dieses Buch wird Ihnen helfen, derlei Veränderungen zu verstehen, zu isolieren und zu reproduzieren.

Am Ende einer jeden Szene fasse ich die besonders überraschenden Erkenntnisse der Hirnforschung zusammen. Wenn Sie dieses Buch nutzen wollen, um Ihr Gehirn nachhaltig zu verändern, finden Sie in jeder Szene eine Liste von spezifischen Verhaltenstipps, die Sie für sich ausprobieren können.

Die »Zugabe« am Ende des Buches bietet Ihnen eine Zusammenfassung der wissenschaftlichen Erkenntnisse sowie eine Betrachtung der größeren Bedeutung, die die Forschungsergebnisse für uns haben. Außerdem habe ich eine Liste weiterer Informationsquellen und eine Bibliografie zusammengestellt, falls Sie sich zu diesem Thema noch weiter informieren wollen.

Die Vorführung wird gleich beginnen, deshalb kann es nicht schaden, wenn Sie etwas mehr über die Hauptpersonen und ihren Hintergrund erfahren. Emily und Paul sind beide Anfang vierzig und leben zusammen mit ihren halbwüchsigen Kindern Michelle und Josh in einer mittelgroßen Stadt. Emily arbeitet als Führungskraft in einer Firma, die große Konferenzen organisiert. Paul war früher in einer größeren Firma angestellt, ist nun aber selbstständiger IT-Berater.

Die Handlung des Stücks erstreckt sich über einen einzigen Tag.



Es ist ein durchschnittlicher Montag, der nur insofern ungewöhnlich ist, als Emily vor einer Woche befördert wurde. Sie verwaltet nun ein größeres Budget und ist für ein größeres Team verantwortlich. Sie freut sich sehr über ihre neue Position und möchte natürlich alles richtig machen, aber sie muss sich ein paar neue Fähigkeiten aneignen. Paul hat sich in ein neues Projekt gestürzt, das dazu beitragen soll, dass seine kleine Firma, die er in den vergangenen fünf Jahren vom heimischen Büro aus leitete, expandiert. Die beiden haben noch viele andere Hoffnungen und Träume. Natürlich wollen sie auch ihren Kindern einen guten Start ins Leben ermöglichen, und zwar trotz ihres hektischen Terminkalenders.

Und nun: Vorhang auf. Möge die Vorstellung beginnen.