



In den wissenszentrierten Arbeitsgesellschaften der Westlichen Welt geht der zeitliche Takt des Fortschritts üblicherweise damit einher, dass die berufsbedingten Arbeitspakete sich verdichten.

Auch der Anforderungsgrad einzelner Aufgaben scheint kontinuierlich zuzunehmen. Allgemein wird als Reaktion darauf eine Flut von Daten und Informationen generiert, statt den Knackpunkt einer Ist-Situation aus dem Modus Operandi heraus begreifen und analysieren zu wollen.

Zum Beispiel gehört zu den gängigen Verhaltensketten...

- ...zeitintensive Konferenzen „abzuhalten“, um projektspezifische, organisationstechnische oder gar: strategische Problemstellungen en bloc zu besprechen, bevor man einzelne Entscheidungsschritte dennoch an Einzelne überantwortet
- ...mithilfe von Multitasking-Techniken ein Dutzend unterschiedliche Sachen zugleich anzupacken. Zum Beispiel, indem Rundmails undifferenziert versendet werden oder indem Arbeitsunterlagen in digitalen Clouds landen, statt auf dem Schreibtisch desjenigen, der de facto daran weiterwerkeln wird.

Dass solche Formen der Informationsballung eine ort- und zeitübergreifende Übersicht zum jeweiligen Projektverlauf ermöglichen würden und sämtliche Teammitglieder den dazugehörigen Arbeitsprozess durchschauen könnten, ist dabei oft die hintergründige, und manchmal fehlschlüssige Annahme. Denn wie im Schleichgang formiert sich auch das Risiko, bereits abgeschlossene Gedankenzüge in einzelne Fasern zu zerlegen, statt den redensartlichen „roten Faden“ zu knüpfen. Zum Beispiel, um an dieser Richtschnur weiterführende Priorisierungen und Handlungsreihen einzufassen und zu verbindlichen. Im Vergleich dazu ist es meist sinnerfüllender, effizienter und produktiver, sich die jeweiligen Projektziele auf den „inneren Radar“ zu holen und dort zu halten und den werktäglichen Informationsstrom in entscheidungs- und ergebnisorientierte Kommunikationsflüsse zu strukturieren.

Man kann sich dabei auf Maxime stützen: Zum Beispiel, dass man...

- ...jeden Arbeitsschritt sowohl vom vorherigen abgrenzt als auch vom nächstfolgenden, damit die Gedanken nicht pendeln, sondern nach vorn gehen
- ...mit möglichst kleinen Projektteams arbeitet, weil Gruppen, die mehr als ein halbes Dutzend Personen umfassen, kaum umhin kommen, das Arbeitstempo gruppenspezifisch zu drosseln. Zum Beispiel, um sich zu koordinieren oder um die zwischenmenschliche Balance auszubalancieren
- ...keineswegs durchweg konsensuelle Lösungen anstrebt, sondern, den Bezug zum zeit- und zweckgerahmten hält. Zum Beispiel, indem man benennt, wo für wen die Verantwortung eigener Entscheidungen beginnt und endet, und bis wann. Zudem ist es nützlich, sich und anderen zu vergegenwärtigen, dass „gut“ zu arbeiten oft genügt, um überdurchschnittliche Endergebnisse erwirken zu können
- ...komplexe Einzelschritte mental simuliert, indem man sie sich „im Geiste“ vorzeichnet und zurechtlegt, zum Beispiel, um während der tatsächlichen Ausführung das Stressempfinden zu reduzieren. Denn: Neurowissenschaftler wie der britische Psychologe Chris Frith haben anhand bildgebender Geräte dokumentieren können, dass unter dem Eindruck der persönlichen Vorstellungskraft dieselben

Hirnregionen aktiviert werden, die auch bei motorisch vollzogenen Handlungen in Schwung kommen

– ...die eigene Aufmerksamkeit bewusst bündelt, bis zum „Tunnelblick“, der mit dem sogenannten „creative flow“ üblicherweise zusammengeht. Hierbei sind ruhige und reizarme Rückzugsräume nützlich, vor allem, wenn es darum geht, die eigenen Gedanken zu sortieren und zu gewichten, noch bevor man sie mit anderen austauscht. Darüber hinaus ist es empfehlenswert, zwischen der Kopf- und der Körperarbeit hin und her zu wechseln – und nicht zuletzt: auch zwischen dem Berufs- und Privatleben.

Copyright am Text: Jana Chantelau

