

Einleitung

Wir denken kaum darüber nach, was wir den lieben langen Tag so denken. Das ist jedoch eine fatale Unterlassung, denn ein genauer Blick auf unsere Gedankenwelt entlarvt viele zwanghafte, negative Gedankenmuster. Wir denken unsere eigenen Leistungen klein, malen uns schon vor einem Projektstart die Katastrophe am Ende aus oder verlieren uns im „Was-wäre-wenn“ und verpassen somit die Chance ein Thema offen, unvoreingenommen und flexibel anzugehen.

Sackgasse: Negative Gedanken

Viele Menschen richten ihr ganzes Arbeitsleben nach sogenannten *dysfunktionalen Kognitionen* aus. „Hätte ich doch einen anderen Beruf ergriffen, aber jetzt ist es zu spät“, ist ein Beispiel für solche negativen und ineffizienten Denkmuster.

„Ich will immer anderen gefallen“ ist ein anderes, vielleicht eher unbewusstes. Muster wie diese richten einen enormen Schaden an: Von *Präsentismus* und *Absentismus* bis hin zu Burn-Outs und scheiternden Projekten.

Unter *Präsentismus* bezeichnet die Arbeitsmedizin das Verhalten von Arbeitnehmern, die insbesondere in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit, oder schwacher Konjunktur, trotz Krankheit am Arbeitsplatz sind. Dasselbe gilt auch für den Zustand der Reduktion der Arbeitsproduktivität durch Leistungseinschränkungen, die auf Grund gesundheitlicher Einschränkungen (Beispielsweise durch chronische Erkrankungen) entstehen. Das Gegenteil von Präsentismus heißt *Absentismus*, umgangssprachlich als „krankfeiern“ bekannt.

Umso größer ist der Erfolg, wenn man es schafft, aus ihnen auszubrechen. Im Berufsalltag gelten Kognitionen als dysfunktional, wenn sie der Erreichung beruflicher Ziele im Weg stehen, die Handlungsfähigkeit verringern oder Mitarbeiter bzw. Führungskräfte ganz allgemein hemmen. Wie aber kommen die Menschen dazu, zum Beispiel zu denken, sie müssten immer alles allein schaffen oder alle anderen wären besser als sie?

Annahmen dieser Art können auf individuellen Erfahrungen, Beobachtungen oder auf der Sozialisation basieren. Oft enthält auch ein irrationaler Gedanke noch eine gewisse rationale Grundüberlegung. So kann etwa die Angst davor, Fehler zu machen, dazu führen, dass man besonders sorgfältig arbeitet.

Doch negative Gedanken entwickeln sich durch Verdichtung weiter zu irrationalen *Glaubenssätzen*, zu nicht mehr hinterfragten *Überzeugungen*. In der Folge setzen wir uns niedrigere Ziele, als wir tatsächlich zu erreichen in der Lage wären, oder wir übersehen die besten Lösungswege.

Das Gegenstück dazu, also *funktionales Denken*, ist nicht gleichbedeutend mit dem berühmter-berühmten „positiven Denken“. Dieses ignoriert oft die tatsächlichen Gegebenheiten und übertreibt die Möglichkeiten. *Dysfunktionales Denken* zu reduzieren, heißt, auf vernünftige Weise auszutesten, ob es nicht womöglich bessere Wege zum Ziel gibt, die vielleicht gerade ausgeblendet werden. Das bedeutet keineswegs, dass man sich einreden soll, jederzeit alles erreichen zu können.

Häufige dysfunktionale Denkmuster

Anbei ein kurzer Abriss der häufigsten Denkfallen:

Schwarz-Weiß-Denken (auch „dichotomes Denken“ genannt): Dieses gehört zu den typischen *dysfunktionalen Denkmustern* in der Arbeitswelt. Es gibt dann kein „Sowohl-als-auch“, sondern nur ein „Entweder-oder“.

Dahinter steckt der Wunsch, etwas unbedingt umsetzen zu wollen und möglichst schnell in den operativen Modus zu wechseln. Manchmal geht es aber auch nur darum, sich von anderen abzugrenzen. Auf Dauer machen solche Gedanken jedenfalls blind für die ganze Bandbreite von Handlungsmöglichkeiten.

Grübeln (auch „kontrafaktisch denken“ genannt): Kontrafaktisches Denken heißt dagegen, immer gegen die aktuellen Voraussetzungen „anzugrübeln“, alles zu „zerdenken“.

Man hätte lieber einen anderen Job ergattert, eine Entscheidung anders getroffen, oder man träumt von Bedingungen, wie es sie derzeit einfach nicht gibt. Solche Gedanken wirken jedoch nur frustrierend.

Unfaire Vergleiche: Wir alle lieben Vergleiche, so mancher steigert sich aber in *unfaire Vergleiche* hinein. Während es zielführend und richtig sein mag, sich mit anderen zu messen, wird es problematisch, wenn die Größenordnung nicht mehr stimmt.

Ein unfairen Vergleich lässt Rahmenbedingungen, Zufall und Vorbereitungszeit außer Acht. Sich ständig mit absoluten Spitzenleistern zu vergleichen, kann zum echten Problem werden, besonders wenn die eigenen Bedingungen ganz andere sind. Dies steigert den inneren Druck (*intrinsischer Stress*) enorm.

Ähnlich verhält es sich mit dem **Perfektionismus**: Gewissenhaft und ambitioniert vorzugehen, ist sinnvoll – sich keinerlei Fehler und keine Abweichung vom Optimum zu erlauben, hemmt dagegen und sorgt dafür, dass Projekte nicht abgeschlossen werden.

Die eigene Stimmung ist ein guter Indikator: Macht Ihnen eine Tätigkeit immer noch Spaß, befinden Sie sich wohl im grünen Bereich. Echter Perfektionismus geht nämlich mit intensiver Anspannung, Angst und Zweifeln einher.

Minimierung: Sowohl der ungerechte Vergleich, als auch der Perfektionismus, fördern das sogenannte *Minimieren*. Wer minimiert, missachtet systematisch die eigenen Leistungen.

Schon in unserem Schulsystem steht das Aufzeigen von Mängeln und Schwächen im Vordergrund. Wenn Sie nicht recht anerkennen können, was Sie geschafft haben, sind Sie wahrscheinlich in das Denkmuster des *Minimierens* verfallen.

Übergeneralisierungen: Sehr häufig treffen wir im Arbeitsleben auch auf die *Übergeneralisierungen*. Ein Mitarbeiter scheitert in einem einzelnen Projekt und schmeißt deshalb den ganzen Job hin. Ein Schüler bekommt eine schlechte Note für eine Klassenarbeit und denkt von da an, im betreffenden Fach habe er ohnehin keine Chance.

Wer *übergeneralisiert*, neigt dazu, für immer die Finger von einer Sache zu lassen, nur weil er sie sich einmal daran verbrannt hat.

Übertreibungen: Mit der Übergeneralisierung verwandt sind *Übertreibungen*. Sie können hilfreich sein, um Sachverhalte verständlich zu kommunizieren und uns zu motivieren. Ins Dysfunktionale kippen Übertreibungen, wenn sie dafür sorgen, dass man *das Wesentliche* aus den Augen verliert.

Katastrophisierung: Beziehen sich negative Übertreibungen auf die Zukunft, ist von *Katastrophisierungen* die Rede. Hier wird in maßloser Übertreibung der schlimmste mögliche Ausgang einer Angelegenheit angenommen.

Immer wieder verlieren wir uns auch in ungeprüften Projektionen. Diese Denkfälle äußert sich zum Beispiel in Sätzen wie: „Das schaffe ich nie, ich brauche es gar nicht zu versuchen.“ Oder auch: „Das ist ja ein Klacks; das weiß ich, ohne es vorher auszuprobieren.“

Mind Rading: Beim sogenannten *Mind Reading* fühlt man sich *zwanghaft* in Kollegen, Mitarbeiter oder Kunden hinein und macht sich Gedanken über deren Gedanken. Meist liegt man aber meilenweit daneben.

„Das will der Chef doch gar nicht hören“, ist so eine Folgerung. Wirklich? Woher wissen Sie das denn?

Zwangs-Imperative: Für ebenso selbstverständlich hält der Mensch manchmal die *Imperative*, mit denen er durchs Leben geht. Selbstappelle rund um die Formulierung „Ich muss“ setzen uns aber ab einem gewissen Grad so sehr unter Druck, dass wir kaum noch Freude an unserem Tun empfinden können.

Selektive Wahrnehmung: Ein Klassiker unter den Denkfallen ist die *selektive Wahrnehmung*. Wenn Sie einen schlechten Tag hinter sich haben, an dem scheinbar alles schiefgegangen ist, blenden Sie fast immer eine ganze Menge von dem aus, was ganz normal oder gut gelaufen ist.

Nur die negativen Aspekte passieren den Filter und summieren sich zu einem verzerrten Gesamtbild.

Systematisch umdenken lernen

Dysfunktionale Denkmuster können Sie reduzieren, indem Sie *funktionale Denkmuster* aufbauen. Der Prozess ist vergleichbar mit dem Erlernen einer neuen Sprache. Grammatikalische Grundstrukturen sind bereits aus der eigenen Sprache bekannt, die Eigenheiten der neuen Sprache müssen aber langfristig und beharrlich eingeübt werden.

Der **erste Schritt** auf dem Weg zum *aktiven Design des eigenen Denkens* besteht darin, zu erkennen, dass Gedanken überhaupt *gestaltbar* sind. Überzeugungen sind nicht absolut wahr, sondern, aus biologischer Sicht, mehr oder weniger nützliche Interpretationen von Sinneswahrnehmungen. Nicht nur Kulturen, Traditionen und Werte sind relativ, selbst Logik ist nichts als eine aus evolutionärer Sicht sinnvolle Hilfskonstruktion. Da es keine objektive Wahrheit außerhalb der menschlichen Wahrnehmung gibt, lautet die gute Nachricht:

Dysfunktionale Gedanken wie „Ich bin schlecht in Mathe“ sind reine Hypothesen.

Im **zweiten Schritt** heißt es zu ergründen, in welche Richtung Sie die eigenen Gedanken überhaupt beeinflussen wollen. Dafür müssen Sie Ihre Motive kennen, jedoch sind diese nicht immer offensichtlich.

Angenommen, Sie hätten nur noch fünf Jahre zu leben, was würden Sie tun? Oder Sie würden in fünf Jahren einem alten Bekannten begegnen, der Sie nach Ihrem Beruf fragt: Was würden Sie dann gerne antworten können? Mit wem würden Sie gerne einen Tag lang das Leben tauschen? Solche Fragen können dabei helfen herauszufinden, worauf es Ihnen wirklich ankommt.

Dann machen Sie in einem **dritten Schritt** *zielführende Gedanken* ausfindig. Ein gutes Werkzeug dafür ist das sogenannte „*Reverse Storytelling*“: Stellen Sie sich vor, Sie hätten Ihr Ziel bereits erreicht. Sie stehen stolz auf dem Gipfel und blicken zurück. Mithilfe welcher Gedanken und mit welcher Einstellung haben Sie das geschafft? Oder: Wie haben andere vor Ihnen dieses Ziel erreicht?

Haben Sie *zielführende Gedanken* identifiziert, vergleichen Sie Ihre eigenen aktuellen Gedanken mit diesen neuen Mustern. Beobachten Sie sich beispielsweise eine Woche lang selbst auf negative Erwartungshaltungen hin. Jedes Mal, wenn Sie merken, dass Sie auf den negativen Ausgang einer Angelegenheit fixiert sind, überlegen Sie, ob nicht doch auch ein positiver Ausgang herbeigeführt werden könnte.

Eine andere Methode ist, den *Worst Case* zu imaginieren. Wie sieht der schlimmste mögliche Ausgang konkret aus? In den allermeisten Fällen wird sich zeigen, dass selbst dann die Welt nicht untergeht.

Ein Beispiel: Sie halten sich für nicht besonders sprachbegabt, möchten aber trotzdem einen Sprachkurs belegen. Der *Worst Case* hieße, dass Sie von allen Teilnehmern der Schlechteste sind. Na und?

Es gibt noch viele weitere Methoden, Denkfallen zu entlarven.

Haben Sie Angst, schon wieder nicht einschlafen zu können? Dann kann Ihnen die sogenannte *paradoxe Intention* helfen: Nehmen Sie sich einfach vor, noch zwei Stunden wach zu liegen. Womöglich wird es Ihnen plötzlich schwerfallen, nicht einzuschlafen.

Funktionale Gedankenwelten aufbauen

Wenn Sie nun zielführende Gedanken, die Sie gerne verinnerlichen würden, identifiziert haben und Ihre persönlichen Denksackgassen etwas besser kennengelernt haben, geht es im nächsten Schritt darum, beide Seiten zu verbinden.

Legen Sie eine sogenannte Reaktionsliste an. Diese enthält alle Gegenbeweise gegen die alte, dysfunktionale Gedankenwelt. Immer wenn Sie Gefahr laufen, hemmenden Gedankenmustern zu verfallen, nehmen Sie die Liste zur Hand und vergegenwärtigen Sie sich die Vorteile der funktionalen Denkweise.

Allmählich können Sie so auch eine neue Haltung gegenüber schwierigen Situationen kultivieren. Solche Situationen werden Ihnen dann als Chancen erscheinen, an ihnen zu wachsen. Wer es schafft, Belastungen als Herausforderungen prinzipiell zu bejahen, gewinnt viel Stärke für das restliche Leben und lernt auch, dass es leidvolle und schwierige Situationen braucht, um angenehme Situationen überhaupt genießen zu können.

Legen Sie außerdem ein persönliches Ressourcen-Alphabet an. Ressourcen können individuelle Stärken sein, aber auch menschlicher Rückhalt oder Quelle der Entspannung. Listen Sie von A bis Z Ressourcen auf und geben Sie in einer weiteren Spalte Belegsituationen an. Steht zum Beispiel in der linken Spalte „ausdauernd“, könnte rechts davon eine Phase in Ihrem Leben angegeben sein, in der Sie Ausdauer bewiesen haben.

Mit Stress umgehen

Dysfunktionale Gedanken mindern unsere Leistung und schaden uns in vielerlei Hinsicht. Zum Beispiel führen perfektionistische Gedanken und die Überzeugung, alles allein schaffen zu müssen, auf direktem Weg in den Burn-out. Methoden, die bislang nur im klinischen Umfeld benutzt wurden, können helfen, Stress im Beruf zu reduzieren und Stress vorzubeugen. Denn auch Stress auslösende Gedanken sind nichts anderes als *dysfunktionale Gedankenmuster*, etwa in Form des angesprochenen Perfektionismus. Aber auch das zwanghafte „Du musst“ oder unfaire Vergleiche gehören zu den gefährlichen Stressfaktoren. Methoden wie der Aufbau von Worst-Case-Szenarien und die Entwicklung einer gesunden Härte können sehr gut dagegen wirken.

-AML-