Löse dein Problem mit einem Augenzwinkern

Mein Kalender hat Feierabend, mein Kopf hat Bereitschaftsdienst

Wie du deinen Arbeitstag abschließt und in den Erholungsmodus wechselst



Max Paradox

Mein Kalender hat Feierabend, mein Kopf hat Bereitschaftsdienst

Wie du deinen Arbeitstag abschließt und in den Erholungsmodus wechselst

Max Paradox

Rozwiąż swój problem z przymrużeniem oka

ISBN: 9788384906835

ALL-IN Rafał Płonkowski



INHALTSVERZEICHNIS

INTRO 5

Kapitel 1 - Das Büro ist geschlossen, doch die Gedanken empfangen weiterhin Besucher 11

Kapitel 2 - Warum das Gehirn die Meldung „Feierabend“ nicht akzeptiert 22

Kapitel 3 - Die häufigsten Fehler, durch die dir die Arbeit den Abend raubt 34

Kapitel 4 - Falsche Erholungsstrategien, die deine Arbeit nur verlängern 45

Kapitel 5 - Schließe alle offenen Türen, bevor du die Arbeit verlässt 55

Kapitel 6 - Grenzen, für die du dich nicht entschuldigen musst 66

Kapitel 7 - Zwischen Arbeit und Zuhause brauchst du mehr als eine Türklinke 76

Kapitel 8 - Nimm die Gefühle anderer nicht mit in dein Wochenende 86

Kapitel 9 - Das Abschlussprotokoll: Fünf Entscheidungen, die deinen Arbeitstag beenden 97

Kapitel 10 - Wenn sich die Arbeit gedanklich meldet, musst du nicht ans Telefon gehen 109

Kapitel 11 - Eine Gebrauchsanweisung für Erholung für Menschen ohne Ausschalter 119

Kapitel 12 - Ein Sonntag ohne Montag: Wie du den letzten Tag des Wochenendes zurückgewinnst 130

Kapitel 13 - Panne, Alarm oder nur eine gewöhnliche Nachricht mit Ausrufezeichen? 140

Kapitel 14 - Trag dich selbst in deinen Kalender ein, bevor es alle anderen tun 151

Kapitel 15 - Wenn die Arbeit zu viel wird und der Tag Überstunden verweigert.....162

Kapitel 16 - Wenn alles anders läuft als geplant und die Erholung als Erste gekündigt wird 173

Kapitel 17 - Wenn selbst ein freier Abend nicht hilft: Was auch die nächste Entspannungstechnik nicht reparieren kann 184

Kapitel 18 - Wie du ruhige Abende bewahrst, wenn das Leben wieder schneller wird.....194

Kapitel 19 - Deine persönlichen Regeln für den Seelenfrieden: Wie du verhinderst, dass die Arbeit bei dir zu Hause einen Zweitjob annimmt 205

Kapitel 20 - Dein Kalender hat Feierabend. Jetzt bist du dran 216

INTRO

Es ist 18:47 Uhr. Der Laptop ist zugeklappt, das Diensthandy liegt mit dem Display nach unten auf dem Tisch, und in deinem Kalender steht kein einziger Termin mehr. Offiziell hast du Feierabend. Du könntest Abendessen machen, eine Serie schauen, mit deinen Liebsten reden oder zwanzig Minuten lang die Wand anstarren, was nach manchen Besprechungen durchaus als vernünftige Rehabilitationsmaßnahme durchgeht. Alles deutet darauf hin, dass deine Freizeit begonnen hat. Alles außer deinem Kopf, der gerade eine außerordentliche Vorstandssitzung einberuft. Tagesordnungspunkt eins: Klang die Nachricht, die du um 16:32 Uhr verschickt hast, vielleicht zu bestimmt? Tagesordnungspunkt zwei: Warum hat dein Chef „Wir reden morgen darüber“ in genau diesem Ton gesagt? Tagesordnungspunkt drei: Hast du womöglich etwas vergessen, das du noch nicht einmal benennen kannst? Die Sitzung dauert bis auf Weiteres. Für die Verpflegung ist selbst zu sorgen.

Willkommen in einer Welt, in der Menschen zwar die Arbeit verlassen, die Arbeit aber nicht immer die Menschen. Du kannst dich umziehen, fünf Kilometer spazieren gehen, duschen und dich aufs Sofa setzen und trotzdem noch immer an einer Besprechung teilnehmen, die bereits vor drei Stunden zu Ende gegangen ist. Diesmal leitest du sie selbst, in deiner Vorstellung, unter Beteiligung sämtlicher Personen, die sich längst wieder ihrem eigenen Leben widmen. Du spielst Gespräche noch einmal durch, verbesserst nachträglich deine Antworten, malst dir Katastrophen aus und bereitest Argumente für Diskussionen vor, die wahrscheinlich niemals stattfinden werden. Würden solche

Überstunden bezahlt, könnten einige von uns schon vor dem vierzigsten Geburtstag in Rente gehen.

Das Ärgerlichste daran ist, dass du dich oft wirklich erholen möchtest. Du hast nicht den Ehrgeiz, rund um die Uhr zu arbeiten, sammelst berufliche Probleme nicht wie Briefmarken und bist auch nicht der Meinung, dass jede freie Minute zur Steigerung deiner Produktivität genutzt werden muss. Es fällt dir einfach schwer, mit dem Denken aufzuhören. Eigentlich schaust du einen Film, doch alle paar Minuten kehren deine Gedanken zur Präsentation von morgen zurück. Eigentlich hörst du deinem Partner oder deiner Partnerin zu, aber die Hälfte deiner Aufmerksamkeit analysiert eine unerledigte Aufgabe. Eigentlich ruhst du dich aus, doch du spürst eine Anspannung, als würde gleich jemand die Anwesenheit kontrollieren. Und was noch schlimmer ist: Du beginnst, dir selbst Vorwürfe zu machen, weil du offenbar nicht einmal richtig entspannen kannst.

Das Problem besteht darin, dass die Arbeit zu beenden und aufzuhören, über die Arbeit nachzudenken, zwei unterschiedliche Vorgänge sind. Den ersten kannst du mit einem einzigen Klick erledigen. Der zweite erfordert etwas mehr, als den Laptop zuzuklappen und optimistisch darauf zu vertrauen, dass dein Gehirn den Wink schon verstehen wird. Unsere Aufmerksamkeit funktioniert nicht wie die Bürobeleuchtung, die auf Knopfdruck ausgeht. Unerledigte Angelegenheiten können gedanklich aktiv bleiben, besonders wenn sie wichtig oder unklar sind oder mit Verantwortung verbunden werden. Der Verstand versucht, die Kontrolle darüber zu behalten, indem er uns in den unpassendsten Momenten daran erinnert. Manchmal tut er das mit dem Eifer eines Mitarbeiters, der den Auftrag

bekommen hat, für Ordnung zu sorgen, und daraufhin beschlossen hat, seine Schicht niemals zu beenden.

Das bedeutet nicht, dass du einen schwachen Willen hast oder dein Privatleben nicht interessant genug ist. Manchmal arbeitest du in einem Umfeld, in dem sofortige Antworten erwartet werden. Manchmal trägst du Verantwortung für Menschen, Termine oder Entscheidungen, deren Folgen nicht einfach mit dem Ende des Arbeitstages verschwinden. Und manchmal macht es berufliche Unsicherheit schwer, sich zu erlauben, die Wachsamkeit abzulegen. Unter solchen Bedingungen ist der Ratschlag „Denk einfach nicht an die Arbeit“ ungefähr so praktisch wie die Empfehlung „Werd nicht nass“ an jemanden, der ohne Regenschirm im strömenden Regen steht. Klingt logisch, lässt aber den entscheidenden Teil des Problems außer Acht.

Es gibt allerdings auch wesentlich alltäglichere Situationen. Deine Arbeit muss keineswegs dramatisch sein, um deine Abende zu beanspruchen. Ein paar unerledigte Dinge, ein fehlender klarer Abschluss des Arbeitstages und die Gewohnheit, ständig Nachrichten zu kontrollieren, reichen völlig aus. Du öffnest deine E-Mails nur für eine Sekunde, weil du sichergehen möchtest, dass nichts Dringendes passiert ist. Du entdeckst eine Nachricht, über die du nachdenken musst. Du antwortest nicht, beginnst aber bereits, eine Antwort zu formulieren. Kurz darauf stellst du fest, dass du seit fünfzehn Minuten gedanklich arbeitest, obwohl du körperlich gerade eine Tomate schneidest. Die Tomate kann nichts dafür, und trotzdem muss sie die Folgen deiner Ablenkung tragen.

Viele Menschen versuchen, dieses Problem durch eine noch bessere Arbeitsorganisation zu lösen. Sie erstellen detailliertere Listen, installieren weitere Apps, sortieren ihre

Aufgaben und versprechen sich, morgen endlich alles rechtzeitig zu erledigen. Organisation kann tatsächlich helfen, löst aber nicht automatisch das Problem der Erholung. Selbst ein perfekt geplanter Tag kann das Gefühl hinterlassen, dass noch irgendetwas Aufmerksamkeit verlangt. Besonders dann, wenn du glaubst, dir Ruhe erst erlauben zu dürfen, nachdem sämtliche Pflichten erledigt sind. Das ist eine ausgesprochen anspruchsvolle Voraussetzung, denn Arbeit besitzt die unangenehme Eigenschaft, neue Aufgaben schneller hervorzubringen, als ein Mensch die Erledigung der vorherigen feiern kann.

Andere entscheiden sich für die entgegengesetzte Strategie: Sie versuchen, berufliche Gedanken mit Unterhaltung zu übertönen. Sie schalten eine Serie ein, scrollen durch ihr Handy, starten das nächste Video oder füllen jede freie Minute mit etwas, das sie ablenken soll. Manchmal funktioniert das, und gegen gewöhnliches Vergnügen ist überhaupt nichts einzuwenden. Schwierig wird es erst, wenn Erholung zu einer weiteren Aufgabe wird, die ununterbrochene Anstrengung erfordert. Man versucht so intensiv, sich zu entspannen, dass man beginnt, den eigenen Entspannungsgrad zu überwachen. Nach zwanzig Minuten kontrolliert man, ob man sich schon erholt hat, nach dreißig macht man sich Sorgen, weil man immer noch angespannt ist, und nach vierzig kommt man zu dem Schluss, dass nicht einmal der Abend nach Plan verläuft. Herzlichen Glückwunsch, soeben wurde das Projekt „Erholung“ ins Leben gerufen, einschließlich Zeitplan, Qualitätskontrolle und wachsendem Verzögerungsrisiko.

Dieses Buch wird dir nicht einreden, dass du nur lernen musst, Montage zu lieben, deine Einstellung zu ändern oder jeden Tag vor einer untergehenden Sonne zu meditieren.

Wir werden auch nicht so tun, als könnte jeder um siebzehn Uhr sein Telefon ausschalten und sämtliche Verpflichtungen unbekümmert ignorieren. Das Berufsleben kann kompliziert sein, und Verantwortung verschwindet nicht einfach deshalb, weil der Autor eines Ratgebers einen inspirierenden Satz geschrieben hat. Wir beschäftigen uns mit etwas Nützlicherem: damit, den Arbeitstag so abzuschließen, dass berufliche Angelegenheiten ihren festen Platz bekommen, statt den gesamten verfügbaren Raum in deinem Kopf zu besetzen.

Du wirst lernen zu erkennen, welche Gedanken tatsächlich eine Handlung erfordern und welche lediglich so tun, als wären sie dringend. Wir werden uns ansehen, warum bestimmte Aufgaben dich abends immer wieder einholen, wie du dir einen klaren Ausgangspunkt für den nächsten Tag schaffst und wie du die Gewohnheit einschränkst, ständig nachzusehen, ob vielleicht irgendetwas passiert ist. Ebenso wichtig wird es sein, Verantwortung von permanenter Einsatzbereitschaft zu unterscheiden. Du kannst deine Pflichten ernst nehmen, ohne ihnen jeden Augenblick deiner Aufmerksamkeit zu widmen. Du kannst ehrgeizige Ziele verfolgen und gleichzeitig einen Abend brauchen, an dem die größte Entscheidung darin besteht, welche Teesorte du trinken möchtest.

Dabei geht es nicht darum, einen Zustand vollkommener Leere im Kopf zu erreichen. Gedanken an die Arbeit werden gelegentlich auftauchen, selbst wenn du alle vernünftigen Möglichkeiten nutzt, deinen Arbeitstag bewusst abzuschließen. Erfolg bedeutet nicht, dass dir beim Abendessen nie wieder eine berufliche Angelegenheit einfällt. Es geht vielmehr darum, dass ein einzelner Gedanke

nicht das Kommando über deinen gesamten Abend übernimmt. Dass du ihn wahrnehmen, entscheiden kannst, ob er jetzt eine Handlung erfordert, und anschließend zu dem zurückkehrst, was du gerade tust. Ohne stundenlange Verhandlungen mit deinem eigenen Gehirn, das überzeugt ist, jeder Einfall verdiene eine dringende Besprechung.

Für den Anfang kannst du eine ganz einfache Sache ausprobieren. Wenn du das nächste Mal deine Arbeit beendest, schreibe auf, welche konkrete Angelegenheit gerade am stärksten nach deiner Aufmerksamkeit verlangt und wann du dich tatsächlich wieder darum kümmern wirst. Du musst sie nicht lösen. Es reicht, wenn du dir statt eines vagen „Daran muss ich unbedingt denken“ eine klare Information hinterlässt. Das ist ein kleiner Unterschied, aber er zeigt die Richtung: Erholung setzt nicht immer voraus, dass sämtliche Angelegenheiten abgeschlossen sind. Oft setzt sie vielmehr das Vertrauen voraus, dass du dich zum richtigen Zeitpunkt wieder darum kümmern kannst.

Ich verspreche dir nicht, dass du ab morgen jeden Arbeitstag mit dem seligen Lächeln eines Menschen beendest, der gerade eine Woche in einem luxuriösen Wellnesshotel gewonnen hat. Vielleicht wirst du weiterhin schwierige Tage erleben, unerwartete Anrufe bekommen und Verpflichtungen haben, die sich nicht aufschieben lassen. Du kannst jedoch nach und nach wieder mehr Einfluss darauf gewinnen, was nach dem beruflichen Teil deines Tages geschieht. Nicht, um ein weniger engagierter Mitarbeiter zu werden, sondern um auch außerhalb deiner Arbeit als Mensch wirklich präsent zu sein.

Denn dein Kalender kann tatsächlich Feierabend haben. Und es wäre schön, wenn diese Nachricht endlich auch bei deinem Kopf ankäme.

Kapitel 1 - Das Büro ist geschlossen, doch die Gedanken empfangen weiterhin Besucher

Es ist 17:06 Uhr. Du verlässt gerade die Arbeit. Du hast es geschafft, die letzte Besprechung zu beenden, die wichtigeren Nachrichten zu beantworten und den Computer herunterzufahren, ohne dass noch eine Meldung über das nächste Systemupdate aufgetaucht ist. Das ist bereits ein kleiner Sieg. Du steigst ins Auto oder in den Bus, vielleicht gehst du auch einfach drei Meter von deinem Schreibtisch im Homeoffice bis in die Küche. Offiziell ist dein Arbeitstag vorbei. Währenddessen hat in deinem Kopf gerade jemand die zweite Schicht eröffnet. Ohne dich um Erlaubnis zu fragen, ohne Überstundenzuschlag und, was besonders unverschämt ist, ohne jede Möglichkeit, die Kündigung einzureichen. Die Besprechung vom Morgen kehrt zurück, ebenso der unfertige Bericht und die Nachricht, deren Absender lediglich „OK“ geschrieben hat. War das ein gewöhnliches „OK“ oder eher ein „OK, aber über deine berufliche Zukunft müssen wir noch reden“? Deine interne Analyseabteilung nimmt unverzüglich die Ermittlungen auf.

Auf den ersten Blick sieht alles ganz normal aus. Du gehst einkaufen, holst dein Kind ab, bereitest das Abendessen zu oder unterhältst dich mit einem Menschen, der dir nahesteht. Du beantwortest Fragen, weißt, wo die Schlüssel liegen, und kannst sogar über einen Witz lachen. Das Problem besteht darin, dass ein Teil deiner Aufmerksamkeit immer noch bei der Arbeit ist. Dein Körper nimmt am Privatleben teil, aber dein Verstand ist weiterhin in der beruflichen Welt angemeldet. Es ist ein bisschen so, als hättest du jemandem

eine Wohnung vermietet und der Mieter würde sich nach Ablauf des Mietvertrags weigern, die Schlüssel zurückzugeben. Schlimmer noch: Er beginnt, Freunde einzuladen. Einer heißt „Frist“, der zweite „Verantwortung“ und der dritte „Habe ich wirklich alles erledigt?“. Der Letzte kommt besonders gern kurz vor dem Einschlafen vorbei.

Man könnte leicht zu dem Schluss kommen, dass das Erwachsenenleben eben so aussieht. Schließlich denken verantwortungsbewusste Menschen über ihre Pflichten nach. Ehrgeizige Menschen analysieren ihre Entscheidungen. Gewissenhafte Menschen behalten ihre Aufgaben im Kopf. In dieser Überlegung steckt allerdings eine Falle: Wir verwechseln Engagement mit der ständigen Verfügbarkeit unserer eigenen Aufmerksamkeit. Dabei kannst du ein guter Mitarbeiter, eine gute Führungskraft oder ein guter Unternehmer sein, ohne in deinem Kopf rund um die Uhr eine Einsatzzentrale zu betreiben. Allein die Tatsache, dass du zwölf Stunden lang über die Arbeit nachdenken kannst, bedeutet nicht, dass dabei zwölf Stunden lang etwas Wertvolles entsteht. Manchmal besteht das einzige Produkt deines Verstandes während der letzten vier Stunden in einer zunehmend dramatischen Interpretation einer Nachricht aus zwei Wörtern und einem Punkt.

Wann Denken aufhört, Arbeit zu sein, und zum Bereitschaftsdienst wird

Unterscheiden wir zwei Situationen. In der ersten fällt dir abends ein, dass du morgen eine wichtige Information weitergeben musst. Du notierst sie, legst einen geeigneten Zeitpunkt fest und kehrst zu deinen Beschäftigungen zurück. Der Gedanke hat nützliche Arbeit geleistet: Er hat dich auf eine konkrete Angelegenheit aufmerksam gemacht, die

anschließend einen konkreten Platz bekommen hat. In der zweiten Situation überlegst du eine Stunde lang, ob dein Gesprächspartner morgen zufrieden sein wird, was er sagen könnte, wie du reagieren wirst, was du früher hättest anders machen können und ob das gesamte Vorhaben möglicherweise auf eine Katastrophe zusteuert. Du triffst keine neue Entscheidung. Du gewinnst keine neuen Informationen. Du bereitest nichts vor, was du tatsächlich brauchst. Du wiederholst lediglich deine Befürchtungen und veränderst dabei das Drehbuch so, dass jede neue Version ein wenig unangenehmer ausfällt.

Genau das ist eines der charakteristischen Merkmale des gedanklichen Bereitschaftsdienstes: Ein berufliches Thema bleibt präsent, ohne dass tatsächlich etwas vorangeht. Der Verstand verhält sich, als wäre allein das Bewusstsein für ein Problem bereits eine Form der Absicherung. Wenn du dir nur lange genug Sorgen um das morgige Gespräch machst, kannst du vielleicht verhindern, überrascht zu werden. Wenn du sämtliche möglichen Reaktionen des Kunden analysierst, wird dich keine davon erschrecken. Wenn du dir nicht erlaubst, eine Frist zu vergessen, wirst du sie ganz bestimmt einhalten. Leider verschafft uns das Nachdenken keine vollständige Kontrolle über die Wirklichkeit. Du kannst vernünftige Argumente vorbereiten, aber du kannst nicht schon im Voraus das gesamte Gespräch für dein Gegenüber führen, bevor dieser Mensch überhaupt den Mund aufgemacht hat.

Außerdem kann geistige Aktivität ausgesprochen überzeugend wirken. Wenn du auf dem Sofa sitzt und eine berufliche Situation analysierst, hast du keineswegs das Gefühl, untätig zu sein. Ganz im Gegenteil: Du spürst, dass du dich mit etwas Wichtigem beschäftigst. Das könnte

erklären, warum es so schwerfällt, diesen Vorgang zu unterbrechen. Erholung erscheint dann weniger verantwortungsbewusst als Grübeln. Schließlich muss sich doch jemand um die Angelegenheit kümmern. Und wenn du im Moment nichts daran ändern kannst, bleibt dir wenigstens, intensiv darüber nachzudenken. Diese Logik ähnelt dem Verhalten eines Menschen, der vor der verschlossenen Tür eines Geschäfts steht und auf die Türklinke starrt, in der Hoffnung, dass der Laden allein aufgrund seines großen Interesses früher öffnet.

Der erste Schritt besteht deshalb darin, den Unterschied zwischen einem Gedanken zu erkennen, der zu einer Handlung führt, und einem Gedanken, der lediglich im Kreis läuft. Du musst nicht sofort jede berufliche Überlegung unterbrechen. Manchmal kommt dir bei einem Spaziergang tatsächlich eine gute Idee, und es kann hilfreich sein, ein schwieriges Gespräch in Ruhe zu durchdenken. Es lohnt sich jedoch, sich selbst zu fragen: „Komme ich gerade zu einer neuen Erkenntnis, oder spiele ich immer wieder dasselbe Problem durch?“ Wenn du seit einer Viertelstunde dieselben Befürchtungen hin und her wälzt und lediglich die Reihenfolge der katastrophalen Ausgänge veränderst, arbeitest du wahrscheinlich nicht an einer Lösung. Du nimmst an einer internen Besprechung teil, in der alle Einwände vorbringen, aber niemand befugt ist, eine Entscheidung zu treffen.

Drei Arten, wie die Arbeit deinen Abend besetzt

Nicht jeder gedankliche Bereitschaftsdienst sieht gleich aus. Bei manchen Menschen dominieren konkrete Verpflichtungen: Ein Dokument muss vorbereitet, ein Kollege angerufen oder eine Zahl überprüft werden. Bei anderen nehmen zwischenmenschliche Beziehungen den meisten

Raum ein: Ist jemand unzufrieden? War meine Aussage angemessen? Bewertet mein Chef mein Engagement richtig? Wieder andere leiden vor allem unter Unsicherheit, also unter Situationen, deren Ausgang von zahlreichen Faktoren abhängt. Es ist wichtig zu erkennen, welche Art von Gedanken bei dir überwiegt, weil jede dieser Situationen eine etwas andere Reaktion erfordert.

Gedanken über konkrete Aufgaben brauchen häufig einfach einen verlässlichen Platz außerhalb deines Kopfes. Wenn du ständig an einen Bericht denkst, weil du Angst hast, ihn zu vergessen, kann es helfen, den nächsten Schritt und den entsprechenden Termin aufzuschreiben. Allerdings ist der Eintrag „Bericht erledigen“ wenig hilfreich. Morgen wirst du ihn lesen und trotzdem überlegen müssen, womit du anfangen sollst. Wesentlich besser funktioniert eine Notiz wie: „Um 9:00 Uhr die fehlenden Verkaufsdaten überprüfen und eine Rückfrage an die Analyseabteilung schicken.“ Das ist kein magischer Zauberspruch, der dir innere Ruhe garantiert. Es handelt sich schlicht um eine brauchbare Anweisung an dein zukünftiges Ich, das morgen früh ohnehin genug zu tun haben wird, ohne zusätzlich seine eigenen Notizen entschlüsseln zu müssen.

Gedanken über zwischenmenschliche Beziehungen sind oft schwieriger, weil es dabei um Interpretationen geht. Ein Kollege hat kühl geantwortet. Dein Vorgesetzter hat deinen Vorschlag während der Besprechung nicht kommentiert. Ein Kunde hat angekündigt, dass er „noch einmal darüber nachdenken muss“. Keines dieser Ereignisse liefert eine eindeutige Information über die Absichten des anderen Menschen, aber unser Verstand mag keine Lücken. Er füllt sie bereitwillig mit eigenen Geschichten, die häufig wenig optimistisch ausfallen. Hier hilft es, bewusst zwischen dem

zu unterscheiden, was tatsächlich geschehen ist, und dem, was du gedanklich hinzugefügt hast. Tatsache ist, dass dein Vorschlag nicht kommentiert wurde. Eine Vermutung ist dagegen, dass er schlecht angekommen sei. Solange keine neuen Informationen vorliegen, bringt es möglicherweise nichts, Gesichtsausdrücke, Stimmlagen und die Länge einzelner Gesprächspausen weiter zu analysieren.

Die dritte Art betrifft Verantwortung ohne vollständige Kontrolle. Du kannst ein Angebot vorbereiten, aber du kannst den Kunden nicht zwingen, es anzunehmen. Du kannst ein Projekt sorgfältig planen, aber nicht garantieren, dass niemand krank wird und kein Lieferant sich verspätet. Du kannst ein schwieriges Gespräch gut vorbereiten und führen, aber nicht die Gefühle deines Gegenübers bestimmen. In solchen Situationen entsteht der gedankliche Bereitschaftsdienst häufig aus dem Versuch, ein Ergebnis zu kontrollieren, auf das du nur begrenzten Einfluss hast. Es lohnt sich deshalb, die eigene Verpflichtung vom Ergebnis zu trennen. Du bist verantwortlich für deine Vorbereitung, deine Kommunikation und vernünftige Entscheidungen. Du bist nicht verantwortlich für sämtliche denkbaren Verhaltensweisen deiner Umgebung, auch wenn dein innerer Abteilungsleiter am liebsten einen Garantievertrag mit der Wirklichkeit abschließen würde.

Warum Erholung gegen das Pflichtgefühl verliert

Stell dir Marta vor, die ein kleines Team leitet. Sie beendet ihre Arbeit um achtzehn Uhr, doch am letzten Tag des Monats liegen die Ergebnisse unter den Erwartungen. Marta hat keinen Zugang mehr zu Informationen, mit deren Hilfe sie noch etwas ändern könnte. Alle wichtigen Nachrichten wurden verschickt, die nächsten Maßnahmen sind für den Morgen geplant. Trotzdem geht sie den gesamten Abend die

Zahlen in ihrem Kopf durch. Als ihr Partner vorschlägt, gemeinsam einen Film anzusehen, antwortet sie, dass sie noch ein wenig nachdenken müsse. Sie kann allerdings keine Entscheidung nennen, die sie heute noch treffen müsste. Sie hat lediglich das Gefühl, dass es irgendwie falsch wäre, angesichts eines verfehlten Ziels gemütlich eine Komödie anzusehen. Als könnten die Verkaufszahlen beleidigt sein, wenn sie Marta mit einer Schüssel Popcorn erwischen.

In dieser Situation fehlt es nicht an einem Handlungsplan. Marta hat einen Plan. Das Problem ist vielmehr die Überzeugung, dass Anspannung ein Beweis für Engagement sei. Solange sie sich Sorgen macht, hat sie das Gefühl, die Angelegenheit ernst zu nehmen. Sobald sie sich etwas Angenehmes erlaubt, meldet sich das schlechte Gewissen. Dieser Mechanismus ist subtil, weil wir ihn uns nicht immer ausdrücklich eingestehen. Kein vernünftiger Mensch würde schließlich sagen: „Ich muss jetzt noch drei Stunden leiden, sonst bin ich unprofessionell.“ Trotzdem kann unser Verhalten genau auf einer solchen Annahme beruhen. Deshalb lohnt sich eine ehrliche Frage: Wird meine heutige Anspannung das morgige Ergebnis tatsächlich verbessern? Wenn die Antwort „nein“ lautet, ist Erholung keine Belohnung mehr für perfekt erledigte Arbeit. Sie wird zu einem normalen Bestandteil des Lebens eines Menschen, der auch andere Bedürfnisse hat.

Diese Unterscheidung ist besonders wichtig für Menschen, die sich ihre berufliche Position über viele Jahre durch Gewissenhaftigkeit erarbeitet haben. Wenn deine Stärke lange darin bestand, Probleme früher zu erkennen als andere, kann es dir schwerfallen, diese Fähigkeit nach Feierabend auszuschalten. Ständige Wachsamkeit wird

manchmal belohnt: Du bemerkst ein Risiko, reagierst schnell und wirst dafür gelobt. Allmählich kannst du jedoch anfangen, jede Form von Entspannung als Nachlässigkeit zu betrachten. Dabei ist die Fähigkeit, Schwierigkeiten vorauszusehen, ein nützliches Werkzeug und keine Verpflichtung, es rund um die Uhr einzusetzen. Selbst die beste Alarmanlage sollte nicht jedes Mal die Sirene einschalten, wenn jemand mit einer Einkaufstüte am Gebäude vorbeigeht.

Das bedeutet nicht, dass du sämtliche Grenzen allein festlegen kannst. Wenn du in einem Unternehmen arbeitest, das abends Erreichbarkeit erwartet, einen offiziellen Bereitschaftsdienst übernimmst oder tatsächlich auf Notfälle reagieren musst, kann dein Handlungsspielraum begrenzt sein. Dann braucht es klare Regeln darüber, wann man erreichbar sein muss, welche Ereignisse wirklich dringend sind und wer für die Reaktion verantwortlich ist. Es wäre unehrlich, so zu tun, als müsse man lediglich anders denken, wenn das Diensthandy tatsächlich jede Stunde klingelt. Dennoch lässt sich selbst unter anspruchsvollen Bedingungen versuchen, zwischen einer echten Verpflichtung zur Erreichbarkeit und der Gewohnheit zu unterscheiden, sich eigenmächtig immer neue Bereitschaftsdienste aufzuerlegen.

Finde heraus, wie viel du nach Feierabend tatsächlich arbeitest

Beobachte an den nächsten zwei oder drei Abenden, was mit deiner Aufmerksamkeit geschieht. Du brauchst kein ausführliches Tagebuch zu führen und auch nicht jeden Gedanken mit der Stoppuhr zu messen. Einige kurze Beobachtungen reichen aus. Achte darauf, wann ein berufliches Thema wieder auftaucht, worum es dabei geht

und ob daraus eine konkrete Handlung entsteht. Du kannst drei Informationen notieren: die Situation, die den Gedanken ausgelöst hat, seinen wesentlichen Inhalt und das, was du tatsächlich damit gemacht hast. Zum Beispiel: „Beim Abendessen fiel mir das Kundengespräch wieder ein. Zehn Minuten lang habe ich versucht, seine Antwort vorherzusagen. Ich habe keine Entscheidung getroffen." Eine solche Notiz ist keine Anklage gegen dich selbst. Sie ist eine Landkarte, die zeigt, wo Teile deiner Freizeit verschwinden.

Besonders interessant können die Übergänge zwischen verschiedenen Aktivitäten sein. Manche Menschen beginnen sofort nach dem Nachhausekommen, über die Arbeit nachzudenken, andere erst dann, wenn es ruhig wird. Wieder andere verbringen einen angenehmen Nachmittag, und die beruflichen Überlegungen beginnen erst, sobald sie im Bett liegen. Das ist eine wichtige Information. Wenn die Gedanken vor allem in Momenten der Untätigkeit auftauchen, reicht es wahrscheinlich nicht aus, dir einfach mehr Freizeit zu verschaffen. Du musst auch lernen, auf wiederkehrende Angelegenheiten zu reagieren, ohne automatisch eine vollständige Analyse zu beginnen. Wenn dagegen jede Benachrichtigung das Grübeln auslöst, lohnt es sich, deine Umgebung genauer anzusehen, die dich ständig an die Arbeit erinnert.

Vermeide während dieser Beobachtung noch eine weitere Falle: dich für jeden beruflichen Gedanken zu verurteilen. Wenn du bemerkst, dass du wieder eine Besprechung analysierst, musst du nicht sofort hinzufügen: „Ich kann mich einfach nicht entspannen, schon wieder mache ich das." Auf diese Weise ergänzt du das erste Problem um ein zweites und beginnst anschließend wahrscheinlich, beide zu

analysieren. Besser ist es, die Situation möglichst neutral zu benennen: „Ich denke wieder an das nicht abgeschlossene Gespräch." Anschließend kannst du prüfen, ob du jetzt etwas Konkretes tun kannst oder ob du zunächst Informationen brauchst, die erst morgen verfügbar sein werden. Das ist eine kleine Veränderung, aber sie hilft dir, deine Aufmerksamkeit von deiner vermeintlichen Unfähigkeit auf die tatsächliche Beschaffenheit des Problems zu lenken.

Vielleicht stellst du fest, dass manche Abendgedanken die Folge eines ganz konkreten Organisationsfehlers sind. Du beendest deine Arbeit in Eile, lässt mehrere Dokumente offen und gehst, ohne die Priorität für den nächsten Morgen festzulegen. Kein Wunder, dass du später versuchst, dir sämtliche Einzelheiten zu merken. Vielleicht bemerkst du aber auch, dass deine Arbeit dich vor allem nach schwierigen Gesprächen gedanklich beschäftigt, selbst wenn deine Aufgabenliste leer ist. Das deutet darauf hin, dass es eher um einen emotionalen Abschluss der Situation als um die Planung von Verpflichtungen geht. Diese Unterscheidung spart Mühe. Es ergibt wenig Sinn, zwischenmenschliche Unsicherheit mit einer weiteren Aufgabenmanagement-App beheben zu wollen. Das Programm mag fantastische bunte Etiketten besitzen, wird dir aber trotzdem nicht verraten, was jemand während der Besprechung wirklich gedacht hat.

Vor allem solltest du darauf achten, aus dieser Beobachtung kein weiteres berufliches Projekt zu machen. Du musst keine ständig besseren Ergebnisse in der Kategorie „Minuten ohne Gedanken an die Arbeit" erzielen. Erholung braucht keine Rangliste. Es reicht, wenn du allmählich erkennst, wann dein Verstand nützliche Arbeit leistet und wann er lediglich den Zustand permanenter

Bereitschaft aufrechterhält. Dadurch wird es leichter zu entscheiden, was du aufschreiben solltest, worüber du sprechen musst und was bis morgen ungeklärt bleiben darf.

Stell dir vor, dass am Abend wieder die Erinnerung an eine unangenehme Besprechung auftaucht. Diesmal bemerkst du sie, und statt das Gespräch zum siebten Mal durchzuspielen, sagst du dir: „Ich weiß noch nicht, wie sich diese Angelegenheit entwickeln wird. Morgen kann ich nach den Erwartungen fragen. Heute habe ich keine neuen Informationen." Du musst nicht sofort Erleichterung verspüren. Vielleicht bist du weiterhin etwas aufgewühlt. Aber du hörst auf, allein deine Aufregung als Aufforderung zu verstehen, die nächste Analyse zu beginnen. Das ist der erste wirkliche Schritt, um deinen Abend zurückzugewinnen.

Die Bürotür darf geschlossen bleiben, auch wenn drinnen noch ein unfertiges Dokument liegt. Nicht jede Angelegenheit braucht einen Nachtwächter, schon gar keinen, der sie ausschließlich mit der Kraft seiner eigenen Sorgen bewacht. Bevor du also das nächste Mal einer zusätzlichen Schicht in deinem Kopf zustimmst, überprüfe, ob sie dir tatsächlich jemand aufgetragen hat. Vielleicht stellt sich heraus, dass du heute selbst dein anspruchsvollster Vorgesetzter bist.

Kapitel 2 - Warum das Gehirn die Meldung „Feierabend“ nicht akzeptiert

Wäre dein Verstand ein Mitarbeiter der Verwaltungsabteilung, hätte er wahrscheinlich den Ruf, außerordentlich gewissenhaft, aber ein wenig problematisch zu sein. Jede unerledigte Angelegenheit würde er in einer eigenen Akte ablegen, mit einem roten Register versehen und dir regelmäßig zur Unterschrift vorlegen. Es würde ihn herzlich wenig interessieren, dass du gerade zu Abend isst, dich nach einem anstrengenden Tag erholst oder einzuschlafen versuchst. Die Akte ist noch offen, also verlangt sie Aufmerksamkeit. Und wenn sie Aufmerksamkeit verlangt, sollte man sich am besten sofort darum kümmern. Infolgedessen ähnelt dein Kopf einer Behörde, in der Besucher ohne Wartenummer, ohne Termin und völlig unabhängig von den Öffnungszeiten erscheinen dürfen. Besonders großen Andrang gibt es bei Angelegenheiten mit dem Vermerk „dringend“, selbst wenn niemand erklären kann, warum.

Es lohnt sich zu verstehen, woher diese Hartnäckigkeit kommt. Schließlich könnte man leicht glauben, dass wiederkehrende Gedanken ein Beweis für ein außergewöhnlich ernstes Problem sind. Wenn du nicht aufhören kannst, über etwas nachzudenken, muss diese Angelegenheit doch wohl ständige Aufmerksamkeit verdienen. Das stimmt allerdings nicht immer. Wie häufig ein Gedanke auftaucht, ist kein zuverlässiges Maß für seine Bedeutung. Du kannst einen ganzen Abend über eine kleine Peinlichkeit während einer Besprechung grübeln und gleichzeitig eine wichtige, aber gut geplante Entscheidung

gelassen auf später verschieben. Der Unterschied ergibt sich häufig nicht aus der objektiven Bedeutung der Angelegenheit, sondern daraus, ob dein Verstand sie als geklärt, vorhersehbar und sicher aufgeschoben betrachtet.

Stell dir zwei Nachrichten vor. Die erste lautet: „Bereite bitte die Übersicht für Freitag vor. Die Daten findest du im Monatsordner, das Format bleibt wie beim letzten Mal.“ Die zweite enthält einen einzigen Satz: „Wir müssen über dein letztes Projekt sprechen.“ Die erste Nachricht kann mehrere Stunden Arbeit bedeuten, aber du weißt, was zu tun ist. Die zweite könnte sich auf eine Kleinigkeit beziehen, lässt jedoch jede Menge Raum für Spekulationen. Welche wird dir beim abendlichen Spaziergang wahrscheinlich häufiger wieder einfallen? Oft ist es die zweite. Dein Verstand hat nicht genügend Informationen bekommen, um die Situation als verständlich einzustufen. Also beginnt er, Möglichkeiten zu entwickeln. Zuerst drei vernünftige, danach fünf beunruhigende und schließlich ein Szenario, das den Verlust des Arbeitsplatzes, einen notwendigen Berufswechsel und den Umzug in die Berge umfasst. Alles noch vor zwanzig Uhr.

Unerledigte Angelegenheiten verlangen nach einem Platz

Wenn eine Aufgabe offenbleibt, kehrt sie leicht ins Bewusstsein zurück, besonders wenn wir nicht festgelegt haben, wann und wie wir uns darum kümmern werden. Das bedeutet nicht, dass unser Gehirn sämtliche Verpflichtungen in einer speziellen Schublade mit der Aufschrift „ungelöste Angelegenheiten“ aufbewahrt. Es handelt sich um eine nützliche Vereinfachung, die eine alltägliche Erfahrung beschreibt: Manche Themen melden sich hartnäckiger als andere, weil sie weiterhin eine Handlung zu erfordern scheinen. Besonders anfällig für solche Wiederholungen