

## Management &amp; Karriere

Konzentration, Kreativität, Gedächtnis

## Besser denken

Neues Wissen, neue Köpfe, neue Anforderungen – so sieht die moderne Jobwelt aus. Wer mithalten will, muss schnell begreifen, konzentriert arbeiten und kreativ handeln

An seinem Dirigentenpult vergisst Justus Frantz den Rest der Welt. „Musik ist eine Art von Meditation, und schon nach wenigen Minuten gibt es den erstaunlichen Effekt, dass man die Umwelt ausblendet, als befände man sich auf einer einsamen Insel.“ Für den Stardirigenten und berühmten Pianisten ist es eine Frage von Triumph oder Misserfolg, ob er die Musik kreativ umsetzt, seine Partitur komplett vor dem geistigen Auge sieht und die Konzentration über die gesamte Dauer des Konzerts aufrecht erhalten kann – sowohl bei sich, als auch bei den Musikern.

Auch wenn es überrascht: Das sind Anforderungen, die heute auch Top-Manager mehr denn je erfüllen müssen. Hohe Leistungsfähigkeit über Stunden und Tage zeigen, kreativ auf den Wettbewerb reagieren und wichtige Fakten jederzeit abrufbereit haben. Auf seine Gene muss sich dabei niemand verlassen: Konzentration, Kreativität und Gedächtnis sind keine Gottesgaben – jeder kann seine speziellen Fähigkeiten perfektionieren. Wie es geht, zeigen Prominente wie Justus Frantz, Fred Hürst, Hoteldirektor des Berliner Grand Hyatt, und Britta Pukall, mit Preisen ausgezeichnete Designerin. Es gibt Strategien, Übungen und einfache Tricks, um die mentale Fitness auf Vordermann zu bringen. Interessierte können anhand von Aufgaben ihre grauen Zellen auf die Probe stellen (siehe S. 77: „Testen Sie Ihre mentale Fitness“).

## Konzentration. Alles andere ausblenden

→ **Multitalent.** Bereits im Alter von vier Jahren spielte Justus Frantz Klavier. Später wurde er als einer der jüngsten Stipendiaten in die Studienstiftung des Deutschen Volkes aufgenommen. Der internationale Durchbruch als Starpianist gelang ihm mit den Berliner Philharmonikern unter der Leitung von Herbert von Karajan. Als Dirigent machte er das Schleswig-Holstein Musik Festival weit über die Landesgrenzen berühmt, bekam Fernsehpreise für seine ZDF-Sendung „Achtung! Klassik“ und gründete 1995 die Philharmonie der Nationen, deren Chefdirigent er noch heute ist.

→ **Erfahrung.** Der prominente Musiker hat seine eigene Sicht, wie sich Konzentration steigern lässt. Pausen etwa, von Experten empfohlen, sieht der Profi kritisch: „Konzertpausen sind für das Publikum wichtig, nicht für Musiker. Es kann sogar passieren, das habe ich oft erlebt in großen Opernhäusern, dass es nach der Pause nicht mehr gelang, den Tonus durch die vorhergehende Entspannung dauerhaft aufzubauen und dadurch die musikalische Leistung zurückging.“ Während der Arbeit gilt für ihn: „Ich will gar nicht entspannen.“ Und sein Ausgleichsprogramm als Vielreisender? „Ich jogge dreis bis viermal pro Woche zehn Kilometer. Außerdem spiele ich gerne Schach und bin begeisterter Botaniker.“

70 Capital 11/2006



Foto: Patrick A. Jones

11/2006 Capital 71

## Management &amp; Karriere

Konzentration, Kreativität, Gedächtnis

## Kreativität. Von der Kunst, etwas Neues zu schaffen

→ **Designerin.** Die 40-jährige Britta Pukall hat in Kassel sowie Wien Design studiert und an der Hochschule St. Gallen ein MBA-Programm absolviert. Außerdem gründete sie zwei Industriedesignunternehmen. Eines davon, Milani Design & Consulting in Zürich, leitet Pukall als Geschäftsführerin.

→ **Analyse.** Spontane Eingebungen unter der Dusche oder beim Joggen hält Pukall für eine Legende. „Kreativität hat mit intensiver Analyse von Aufgaben- oder Problemstellungen zu tun“, sagt sie. Dazu käme der Mut, alles bisher Gültige in Frage zu stellen.

→ **Seitenblicke.** Wenn Pukall an einem Produkt arbeitet, denkt sie es in eine völlig neue Welt. Das bedeutet: Sie ersinnt eine andere Zielgruppe, neue Funktionen und ein verändertes Image. Ihren Kunden stellt sie dann die Frage: „Wollen Sie Pioniere sein?“

→ **Ideenfindung.** Wenn ja, dann beginnt der kreative Umsetzungsprozess. An einem riesigen Tisch versammelt



sie ein Team aus Mitarbeitern mit unterschiedlichem Know-how. Jeder erzählt seine Ideen zu einer vorgegebenen Aufgabenstellung. Wichtig: Dieser Prozess ist chaotisch und frei von Konkurrenzdenken. Am Ende bleiben etwa drei Ideen übrig, an denen die Designerin weiterarbeitet.

**Fokussieren.** Justus Frantz ist ein Meister der Konzentration. Auch wenn es selbst ihm nicht immer leicht fällt. „Jeder Musiker kennt die Angst, dass er unkonzentriert ist und deshalb falsch spielt. Ich denke in solchen Situationen an einen schönen Spaziergang über meine Finca, einen Gang durch meine Weinberge auf Gran Canaria und komme so zu einer positiven Ruhe“, sagt Frantz.

Grundlage für eine hohe Leistungsfähigkeit sind äußere Umstände, erklärt Kommunikationsexpertin Tania Konnerth: „Viele Faktoren wie ausreichend

Schlaf, eine gesunde Ernährung sowie frische Luft und Tageslicht beeinflussen unsere Konzentrationsfähigkeit im Beruf“, erklärt die Spezialistin für Selbstmanagement und Persönlichkeitsentwicklung, die auch das Beratungsportal Zeitzuleben.de betreibt.

Ausschlaggebend jedoch ist die innere Einstellung, meint Stadtdirigent Frantz: „Ich habe einmal an einem Rhetorikkurs teilgenommen und war überrascht, dass es nicht um die Erweiterung des Vokabulars oder rhetorische Kniffe ging. Entscheidend war die Körperhaltung als

Voraussetzung für gleichmäßige Konzentriertheit.“ Nur wer sich seiner Aufgabe bewusst wird, arbeitet auch zielgerichtet: „Es ist wichtig, gewissermaßen auf der Kante zu sitzen und zu begreifen, dass die Räume zwischen den Tönen die Musik ausmachen. Diese innere Federkraft hilft uns, über lange Stunden konzentriert zu sein. Franz Liszt hat mit seinen Schülern, um sie Konzentration zu lehren, vier Wochen das Sitzen geübt, über sechs oder acht Stunden pro Tag.“

**Querdenken.** Disziplin ist auch für Britta Pukall Voraussetzung für Erfolg. Wichtiger ist für sie nur die Forderung: sei kreativ. Die Designerin besitzt die Fähigkeit, auf den ersten Blick völlig unterschiedliche Dinge miteinander zu verknüpfen. Gewohntes komplett in Frage zu stellen. Und sie scheut sich keineswegs, ihren Kunden, Geschäftsführern und Vorständen, auch völlig unerwartete Lösungen zu präsentieren.

74 Capital 11/2006

Kreativität ist eine Gabe, die jeder seit der Kindheit in sich trägt – vorausgesetzt, man lässt auch im Erwachsenenalter unkonventionelles Denken zu. Unser Geist bevorzugt bekannte Denkmuster und Strategien, die in der Vergangenheit bereits einmal erfolgreich waren. Edward de Bono, Mediziner und Kreativitätstrainingpionier, vergleicht unsere Gedankengänge mit einem Flusstal, das sich aus einer Rinne gebildet hat. Jeder Niederschlag vertieft das bestehende Bett. Bewährtes wird automatisch bevorzugt.

Um Neues zu schaffen, muss das Flusstal verlassen werden: Pukall bekam beispielsweise den Auftrag, ein neues Hörgerät zu entwerfen. Nun ist sie aber ganz und gar nicht der Typ, der sich mit etwas Farbe und einer kleinen Formveränderung begnügt. Ihr Ziel: „Das Gerät muss umpositioniert werden. Ein Hörgerät soll nicht für Behinderung stehen, sondern für bessere Kommunikation.“ Dafür sichtete sie Mode-, Schmuck-, Brillen- und Hütekollektionen und schaute sich die neusten Mobilfunk- und Audiogeräte an.

„Wer will schon etwas Hässliches am Ohr tragen“, sagt sie. Ihr Vorbild: die Brille. Früher Sehhilfe, heute teures Prestigeobjekt. Pukalls Originalität überzeugte den Auftraggeber, das Schweizer Unternehmen Phonak. Der Erfolg war grandios: Das Gerät gewann einen wichtigen Designpreis und der Unternehmenssatz wurde um gut 23 Prozent gesteigert. „Dafür mussten viele alte Bezugsleinen gekappt werden“, sagt die Designerin.

Eine Ideenfindungsmethode, die keineswegs nur bei der Schweizerin funktioniert. Auch bei Ferrari wird sie seit Neuestem eingesetzt. „Wir wollen die tief verborgene Kreativität aller Mitarbeiter ans Licht holen“, sagt Mario Almondo, Personalchef des italienischen Autoherstellers. Dafür rief er den Creativity-Club ins Leben: Maler, Jazzmusiker, Schriftsteller, DJs, Köche und Schauspieler erzählen einen Tag lang aus ihrer Welt und die Ferrari-Mitarbeiter stellen Fragen. „Ziel für unsere Mitarbeiter ist es zu lernen, wie Künstler ihre Ideen entwickeln und erfolgreich umsetzen“, sagt Almondo. Hierarchische Grenzen sind

im Club übrigens aufgehoben: Hier sind Fließbandarbeiter gemeinsam mit Top-Managern kreativ – jenseits ihres bekannten Flussbetts.

**Namensliste.** Auch Fred Hürst, General Manager des Grand Hyatt Berlin und Sprecher der Hyatt Hotels für Zentraleuropa, muss immer wieder Kreativität beweisen – schließlich klappt selbst in einem Luxushotel nicht alles auf Anhieb. Viel wichtiger aber ist für ihn sein sehr gutes Gedächtnis. „Denn wir haben das Ziel, jeden Gast mit seinem Namen anzusprechen“, sagt Hürst.

Dafür hat er verschiedene Strategien: Wenn er beispielsweise sein Namensgedächtnis auffrischen will, greift er zu Klatsch- und Tratschpublikationen. Dort erscheinen viele seiner Gäste. Schließlich ist sein Haus das offizielle Berlinale-Hotel, in dem Hollywoodstars wie George Clooney zur Pressekonferenz laden oder Sportgrößen wie die Boxlegende Muhammad Ali eine Auszeichnung entgegennehmen.

„Bei Prominenten kann ich mir Namen und den dazugehörigen Menschen leicht merken“, sagt Hürst. „Aber natürlich müssen meine Mitarbeiter und ich auch jene Gäste erkennen, die nicht so im Blick der Öffentlichkeit stehen.“ Er weiß, dass der Gruß mit Namen bei allen Besuchern einen tollen Eindruck hinterlässt. „Der Gast merkt, dass wir uns mit ihm beschäftigt haben – und das ist ein wesentlicher Wohlfühlaspekt“, sagt Hürst.

Dem Hoteldirektor geht es wie jeder Führungskraft, die häufig in Kontakt mit neuen Menschen steht. Vorstände, Geschäftsführer, Personalleiter oder Vertriebschefs beeindruckt Mitarbeiter, Kunden oder Geschäftspartner damit, dass sie Namen und persönliche Daten im Kopf haben und zur richtigen Zeit abrufen können. Im Alltagsbetrieb eines Großhotels eine ehrgeizige Vorgabe, aber machbar. Denn das Gedächtnis funktioniert im übertragenen Sinne wie ein Muskel: Wie Jogger ihre Kondition durch Lauftraining verbessern, so können Gedächtnissportler ihre Speicherkapazität durch regelmäßiges Üben vervielfachen.

**Spitzenleistung.** Eindrucksvollstes Beispiel ist der amtierende Gedächtnis-

Foto: Eric Schmid

11/2006 Capital 75

## Management &amp; Karriere

Konzentration, Kreativität, Gedächtnis



nisweltmeister und Jurastudent Clemens Mayer. Eine Fernsehstudie mit einem Gedächtnisprofi brachte ihn vor vier Jahren auf die Idee, seine eigene Merkfähigkeit zu testen. „Am Anfang habe ich mir zehn Ziffern gemerkt und war schon stolz darauf“, erinnert sich der Bayer. „Dann packte mich der Ehrgeiz, und ich trainierte täglich eine Stunde.“ Nach einem Jahr konnte er 200 Ziffern memorieren. Heute schafft er an guten Tagen mehr als 300.

Basis dieser Fähigkeiten ist die Umwandlung von Zahlen in Symbole. „Eine Technik, die sich jeder aneignen kann“, sagt Gedächtnistrainer Oliver Geisselhart. Er wird von Unternehmen gebucht, um die grauen Zellen der Führungskräfte auf Trab zu bringen. Für die Ziffern von Null bis Zehn gibt er den Teilnehmern ein eingängiges Bild an die Hand. So wird aus der Eins eine Kerze, aus der Vier ein Kleeblatt, und die Zehn erklärt er kurzerhand zu einem Golfschläger plus Ball. „Alles, was wir uns merken wollen, müssen wir verbildern“, so Geisselhart.

76 Capital /2006

## Gedächtnis. Von der Kunst, die Merkfähigkeit zu trainieren

→ **Hotelmanager.** Der Schweizer Fred Hürst ist Sprecher der Hotelgruppe Hyatt International für Zentraleuropa und Chef des Berliner Fünfsternehauses Grand Hyatt – beliebte Schlaf- und Partystätte von Prominenten.

→ **Intuition.** Hürst hat ein außergewöhnliches Gedächtnis für Räume: Er erinnert sich auch an unscheinbare Kleinigkeiten – sehr zum Schrecken der Mitarbeiter in seinen europäischen Hyatt-Hotels. Der Direktor

nennt das ein intuitives Gedächtnis. Zahlen und Fakten packt er in Emotionen. Er merkt sich die Lichtverhältnisse, die Geräusche und die Gerüche in den Räumen. Ist etwa ein Lichtspot falsch ausgerichtet, spürt er es sofort.

→ **Gäste.** Die Namen von Hotel- und Kongressgästen lernt der 56-Jährige mit Hilfe von Fotos. Er lässt sich morgens jeden Gast mit Fotos zeigen und Besonderheiten zu den Personen berichten.

Der zweite Schritt hin zu einem professionellen Gedächtnis ist ein gutes Ordnungssystem im Kopf. Muss sich beispielsweise Hyatt-Chef Hürst eine Gästeliste mit 20 neuen Namen merken oder ein Vorstand mehrere Kennzahlen für die anstehende Quartalspressekonferenz, bietet sich die so genannte Routenmethode an. Die wirkt auf den ersten Blick ulkig, erleichtert jedoch das Auswendiglernen. Im Falle der Namensliste werden die Personen im eigenen Haus

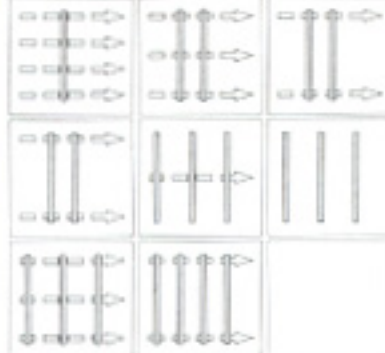
oder Bürogebäude sprichwörtlich abgelegt: Die Nummer eins auf der Gästeliste, Hugo Müller, liegt auf der Fußmatte vor der Haustür, seine Begleitung, Luise Müller, sitzt vor dem Garderobenständer, Friedrich Bauer kommt unter den Ess-tisch und Henriette von Stein lümmelt auf dem Gästesofa.

„Je seltsamer und lustiger die Bilder, um so besser merken wir sie uns“, sagt Geisselhart. Eine zweite Merkmethode nennt sich Geschichtstechnik: Hier wer-

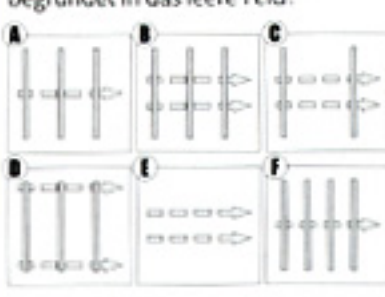
Foto: Imago

## Testen Sie Ihre mentale Fitness

Mit Übungen und Lernbeispielen lässt sich das eigene Leistungsvermögen trainieren. Schon kleine Tests verraten, wie es um Konzentration, Kreativität und Gedächtnis bestellt ist.



➊ **Konzentration.** Welche der Zeichnungen A bis F passt logisch begründet in das leere Feld?



➋ **Kreativität.** Finden Sie je ein viertes Hauptwort, das mit allen drei dargebotenen Wörtern einzeln jeweils ein sinnvolles, zusammengesetztes Hauptwort ergibt.

➌ **Gedächtnis.** Sie haben eine Minute Zeit, um sich die Liste (minuten) einzuprägen. Decken Sie die zehn Punkte ab und notieren Sie, an was Sie sich erinnern können.

1. Frau Müller zum Geburtstag gratulieren
2. E-Mail an Herrn Schmid beantworten
3. Jourfixe vorbereiten
4. Verhandlung mit Firma Schön beenden
5. Mitarbeitergespräch mit Frau Kleiberger führen
6. Strategiepapier überarbeiten
7. Termin mit Vertriebsleiter abstimmen
8. Blumen für den Hochzeitstag bestellen
9. Zahnarzttermin verschoben
10. Personal-Trainer suchen

A) Säure Pulver Kuh  
B) Burg Rahmen Korn  
C) Schwelle Stürzen Haus  
D) Ehe Finger Ohr

inform@ion

Weitere Tests und Übungen zu Konzentration, Kreativität und Gedächtnis finden Sie online unter: [www.capital.de/karriere](http://www.capital.de/karriere)

Copyright © 2006 Capital.de. Alle Rechte vorbehalten. | 11/2006 Capital

den Begriffe oder Zahlen in eine kurze Geschichte verpackt. „Lassen Sie auch hier verrückte Assoziationen zu“, empfiehlt der Gedächtnistrainer. „Bilder und Emotionen sind der Klebstoff für das Gehirn“, sagt Weltmeister Mayer.

Wer trotz aller Übung kein Champion im Merken von Namen und Zahlen wird, behilft sich mit einer weiteren Hotel-direktor-Hürst-Methode. „Jeden Morgen gibt es ein Briefing, bei dem wir den Mitarbeitern mit Gästekontakt die Fotos

plus Namen der Neuankömmlinge zeigen“, sagt Hürst. Sollte doch einer den Namen vergessen, hilft der Portier mit moderner Technik weiter. „Es ist sein Job, den Namen des Anreisenden herauszufinden, zum Beispiel am Gepäckanhänger. Dann gibt er ihn per Minimikrofon an den Rezeptionisten weiter und der informiert den Bell-Boy.“ Staunende Kunden sind damit garantiert. ☑

Ute Göggele, Alexander Mayerhofer

/2006 Capital 77