

Gut geplant ist (manchmal) halb gewonnen

Bevor Personen an einer Sache arbeiten, überlegen sie häufig, wie sie am besten vorgehen und welche Ergebnisse sie erreichen möchten. Eine solche mentale Simulation kann die zukünftige Leistung fördern, wenn sie auf die richtigen Inhalte fokussiert und in passenden Situationen erfolgt.

Um Ziele im Arbeitskontext zu erreichen, ist häufig eine sorgfältige Planung wichtig. Hilft es aber auch, die Situation gedanklich im Vorfeld schon einmal gedanklich durchzuspielen? Zum Beispiel können wir vor Besprechungen mit KollegInnen überlegen, welche Argumente wir wie vorbringen möchten, wie wir mögliche Missverständnisse verhindern können und welche Ergebnisse wir erwarten. Ebenso können wir uns im Vorfeld einer Weiterbildungsmaßnahme überlegen, wie wir dabei möglichst viel lernen können oder inwiefern diese Maßnahme zur Erreichung eines höheren Ziels (z.B. der Qualifikation für eine Beförderung) nützlich sein kann. Sich vorher solche möglichen Strategien und Ergebnisse vorzustellen (d.h. mental zu simulieren) kann dabei die Leistung beim Verfolgen eines Ziels fördern.

Die Simulation von Strategien oder Ergebnissen

Sich gedanklich auf Situationen vorzubereiten kann durch unterschiedliche Arten von Gedanken erfolgen. Zum einen können Personen dabei vorwiegend auf die einzelnen Schritte und Strategien zur Erreichung eines Ziels fokussieren (d.h. auf den Prozess der Zielerreichung). Zum anderen können sie insbesondere das mögliche Ergebnis ihrer Verhaltensweisen betrachten, d.h. sich auf die Vorstellung konzentrieren, dass ein Ziel bereits erreicht wurde.

Strategien simulieren:

- Wie genau möchte ich (nicht) vorgehen?
- Wie sehen die konkreten Schritte aus?

Ergebnisse simulieren:

- Welches Ziel will ich erreichen?
- Wie sieht das Ergebnis aus, das ich mir erwarte?

Die Forschung geht davon aus, dass ergebnisbezogene Gedanken (z.B. Wie wäre es, wenn ich die Beförderung bereits erhalten hätte?) die Zuversicht steigern, ein Ziel tatsächlich erreichen zu können.

Im Gegensatz dazu sollen gerade prozessbezogene Gedanken die Leistung erhöhen, indem sie die Verbindungen zwischen Gedanken (z.B. „Ich könnte meine Kollegin um Informationen dazu bitten“) und der späteren Handlung (z.B. der Bitte um Informationen) stärken. Strategien zur Zielerreichung können so gedanklich „geübt“ werden. Tatsächlich gehen prozessbezogene Gedanken mit einer besseren Planung einher als ergebnisbezogene Gedanken, vermindern Sorgen vor möglichen Misserfolgen und fördern so die Leistung bei darauf folgenden Aufgaben. Folglich kann z.B. ein Mitarbeiter vor einer Arbeitsbesprechung eher davon profitieren, sich zu überlegen, wie genau er sich verhalten möchte und welche Inhalte er ansprechen möchte,

als davon sich (ergebnisbezogen) auszumalen, dass er damit ein Projekt abschließen wird oder aber einen kompetenten Eindruck vermitteln kann. In Ergänzung zu prozessbezogenen Gedanken können diese Gedanken aber u.U. die Zuversicht positiv beeinflussen.

Die Rolle der Situation

Die gedankliche Vorbereitung, z.B. auf eine bevorstehende Aufgabe, kostet ein gewisses Maß an Zeit und kann somit auch das Handeln verzögern. Entsprechend gibt es Situationen, in denen eine Vorbereitung nützlicher ist als in anderen. So profitieren z.B. vor allem solche Aufgaben von mentaler Simulation, die komplexe Strategien und Problemlösen beinhalten, bei denen man auf bereits vorhandenes eigenes Wissen zurückgreifen möchte, oder die ein hohes Maß an Koordination unter Teammitgliedern erfordern. Weniger effektiv kann die Simulation von Strategien bei solchen Aufgaben sein, bei denen einzelne Schritte schlecht planbar sind und die eine schnelle Reaktion an die jeweilige Situation erfordern.

Studienergebnisse zeigen, dass Personen (ohne sich notwendigerweise bewusst mit Merkmalen der Situation auseinander zu setzen) in der Regel gut differenzieren können, ob eine Planung und Simulation im Vorfeld nützlich sind oder nicht. Dennoch gibt es auch Einzelfälle, in denen man sich im Übermaß mit bevorstehenden Aufgaben beschäftigt, z.B. bei bestehender Unsicherheit bezüglich neuer Aufgaben. In solchen Fällen kann ein bewusster „Gedanken-Stopp“ helfen, um sich von anhaltenden Gedanken abzulenken und stärker auf das eigentliche Handeln zu fokussieren.

Fazit

Simulieren Sie gedanklich v.a. im Vorfeld an komplexe Aufgaben, indem sie dabei vorwiegend auf Strategien fokussieren. Für Führungskräfte kann es sich bezahlt machen, die mentale Simulation bei Mitarbeitenden anzuregen, da die Leistung und eine reibungslose Zusammenarbeit davon profitieren können.

Literatur: Morsella, E., Ben-Zeev, A., Lanska, M., & Bargh, J. A. (2010). The spontaneous thoughts of the night: How future tasks breed intrusive cognitions. *Social Cognition*, 28, 641-650.

Pham, L. B., & Taylor, S. E. (1999). From thought to action: Effects of process- versus outcome-based mental simulations on performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 250-260.



Dipl.-Psych. Annika Scholl

Schreibt auf [wissensdialoge.de](http://www.wissensdialoge.de) zu den Themen: Reflexion, Lernen aus Erfahrung, Email-Kommunikation, Macht im organisationalen Kontext