



Konzentrieren Sie sich!

Ständig werden wir abgelenkt, springen von einer Aufgabe zur anderen und werden dabei immer nervöser. Das ist heute der Normalzustand. Wie können wir uns vor Störungen schützen und lernen, wieder ganz bei der Sache zu sein?

VON BIRGIT SCHÖNBERGER

Unser Geist wandert.

Er führt uns überall hin, nur nicht dahin, wo wir aktuell sein wollen

Sie haben sich auf diesen Text gestürzt wie ein Ertrinkender im endlosen Ozean der unerledigten Dinge, der ein kleines Boot entdeckt, das Rettung verspricht. Sie sind wild entschlossen, ihn zu Ende zu lesen, weil Sie hoffen, den ultimativen Tipp zu bekommen, wie Sie die vielen offenen Vorgänge, die Sie angefangen haben, endlich geregelt bekommen. Hoffnungsvoll lesen Sie weiter. In Ihnen taucht der verwegene Gedanke auf, ob es nicht effektiver wäre, den Schreibtisch zu Ende aufzuräumen, statt einen Text darüber zu lesen, wie Sie es eventuell schaffen, den Schreibtisch aufzuräumen. Sie wischen den Zweifel heroisch beiseite, aufräumen können Sie immer noch. Doch dann spüren Sie ein komisches Ziehen in der Magengegend: Ihr Magen funkt „Hunger“.

Sie gehen in die Küche mit dem Vorsatz, sich ein Käsebrot zu schmieren. Beim Weg dorthin fällt Ihr Blick auf die Kiste mit dem Altpapier, die Ihr pubertierendes Kind entgegen der Absprache morgens doch nicht hinuntergetragen hat. Wenn man nicht alles selbst macht, schimpfen Sie und sehen sich verwundert dabei zu, wie Sie die Kiste die Treppen hinunterwuchten. Auf dem Rückweg vom Altpapiercontainer öffnen Sie noch schnell den Briefkasten und fischen diverse Werbezettel heraus, darunter einen Prospekt eines Autohauses. Dabei fällt Ihnen ein: Der Wagen muss zum TÜV! Dieser Gedanke lässt Sie schnell nach oben zum Telefon eilen – ohne die leere Altpapierkiste, die Sie vor dem Briefkasten abgestellt haben.

Auf die Schnelle finden Sie die Telefonnummer der Werkstatt nicht. Sie gehen online, suchen nach der Nummer, da fällt Ihnen siedend heiß ein, dass Ihre Freundin Geburtstag hat, und Sie rufen sie statt der Werkstatt an. Danach gehen Sie in die Küche und fragen sich, was Sie eigentlich dort wollten. Ach ja, das Käsebrot. Und jetzt sitzen Sie etwas erschöpft wieder auf dem Sofa, vor sich diesen Text, den Sie

offenbar in einem früheren Leben, so kommt es Ihnen jedenfalls vor, mal angefangen haben. Falls Sie sich in dieser Beschreibung auch nur ansatzweise wiederfinden: Willkommen im Club der frustrierten Multitasker, die verzweifelt versuchen, das ständige Ausfransen der Aufmerksamkeit zu verhindern, und daran scheitern.

Eigentlich ist inzwischen sattem bekannt, was hilfreich ist, aus einem Zustand mentaler Zersplitterung in eine innere Sammlung zu kommen: Mono- statt Multitasking. Eins nach dem anderen tun. Große Aufgaben in überschaubare Portionen aufteilen. Regelmäßig Pausen machen. Für störungsfreie Zeiten sorgen. Offlinezeiten einrichten. Ausreichend schlafen, regelmäßig Sport treiben, täglich meditieren. Wir müssten es nur tun. Doch zwischen Theorie und Praxis klafft eine gigantische Lücke, in der die neuesten Erkenntnisse aus Neuroforschung und kognitiver Psychologie auf Nimmerwiedersehen verschwinden wie in einem schwarzen Loch.

Die Hälfte der Zeit sind wir nicht da

Lesen Sie noch konzentriert, oder scannen Ihre Augen nur Buchstaben, während Ihr Geist sich nach dem Motto „Ich bin dann mal weg“ aus diesem Text verabschiedet hat und gerade den Sommerurlaub plant oder die Einkaufsliste für morgen schreibt oder sich Sorgen macht, weil die Tochter beim letzten Telefonat bedrückt klang? Dass die Gedanken sich vom gegenwärtigen Moment lösen und in die Zukunft oder Vergangenheit abschweifen, ist normal. Wir geben uns gerne der Illusion hin, Herr oder Herrin unserer Gedanken zu sein, aber tatsächlich wandert unser Geist bis zu 50 Prozent unseres Wachlebens und führt uns überall hin, nur nicht dahin, wo wir aktuell sein wollen. Die Hälfte der Zeit sind wir nicht da. Was im Buddhismus schon lange als „Affengeist“ bekannt ist, nennt die moderne westliche Forschung *mind wandering*. Zahlreiche Untersuchungen zeigen, dass der spontan wandernde Geist sich messbar negativ auf die Stabilität unseres geistigen Arbeitsspeichers auswirkt. Möglicherweise schwächt er auch unsere geistige Autonomie, die Fähigkeit, unsere inneren Handlungen zu kontrollieren. Kein



Wunder, dass wir uns verzetteln und die Dinge nur selten zu Ende bringen und dann unter dem sogenannten Zeigarnik-Effekt leiden, der nach seiner Entdeckerin, der russischen Psychologin Bljuma Wulfowna Seigarnik, benannt wurde.

Danach spuken uns unerledigte, nicht abgeschlossene Dinge länger im Kopf herum als erledigte. Auch wenn der Zeigarnik-Effekt umstritten ist, so besteht doch kein Zweifel daran, dass unerledigte Dinge wie der chaotische Keller, die halbfertige Steuererklärung oder ein noch nicht abgeschlossenes Projekt in uns ein Eigenleben führen und in unpassenden Momenten nach Aufmerksamkeit schreien. Fritz Perls, der Begründer der Gestalttherapie, sprach von *unfinished business*.

Es kostet eine Menge Energie, ständig von einer Sache zur anderen zu springen und die Aufmerksamkeit immer wieder zum Ausgangspunkt zurückzubringen. Denn Aufmerksamkeit ist eine begrenzte Ressource und braucht deshalb ein besonderes Schutzprogramm, wie Daniel Goleman in seinem Buch *Konzentriert Euch!* eindrucksvoll nachweist. In jüngster Zeit vertreten Kognitionsforscher die Auffassung, dass die Aufmerksamkeitsgrenze bei vier Informationseinheiten liegt. Wer mit seinen Gedanken oft abschweift, braucht jeweils mehrere Minuten, um den Faden wieder aufzunehmen. Je häufiger das geschieht, desto schwächer wird die Konzentration. „Wir haben keinen dehnbaren Aufmerksamkeitsballon, den wir mehrfach einsetzen können, sondern eine enge, feste Pipeline“, schreibt Goleman.

Thomas Metzinger, Professor für theoretische Philosophie an der Johannes-Gutenberg-Universität in Mainz, beschäftigt sich nicht nur als Forscher mit dem Phänomen des wandernden Geistes. Er versucht auch selbst, alltagspraktische Wege zu finden, die Dinge, die er sich vorgenommen hat, zu Ende zu bringen und den ständig auf-

tauchenden inneren Attacken, die ihn wegreißen wollen, zu trotzen. Er steht morgens früh auf, meditiert und versucht dann, sich in den ersten drei Arbeitsstunden konzentriert und konsequent einer anspruchsvollen Aufgabe zu widmen. In dieser Zeit verordnet er sich strikte Onlineabstinenz. Als ich ihn treffe, hat er um 11 Uhr bereits eine komplizierte Doktorarbeit aus Australien gelesen, für die er ein Gutachten schreiben muss. „Sobald man zum ersten Mal online ist, und sei es nur, um kurz in die Nachrichten zu schauen oder Mails abzufragen, zerfällt die Aufmerksamkeit und innere Stabilität.“ Danach sei es sehr schwer, wieder eine zielgerichtete Konzentration aufzubauen, weiß Metzinger aus eigener Erfahrung: „Bin ich mal online, ist mein Arbeitstag eigentlich gelaufen.“ Dieses erfrischend ehrliche Bekenntnis entlastet und verstört zugleich. Denn wie soll man wichtige Dinge zu Ende bringen, wenn sogar ausgewiesene Experten damit Schwierigkeiten haben? Offensichtlich brauchen wir eine geradezu heroische Haltung, den tausend Ablenkungen zu widerstehen, und müssen uns wie Odysseus am Mast festbinden, um uns nicht vom Gesang der virtuellen Sirenen verführen zu lassen, die uns ständig zurufen: „Lies mich! Leite mich weiter! Speicher mich ab! Druck mich aus! Bewerte mich! Buch mich! Vergleich mich! Like mich!“

Spätestens nach elf Minuten sehnen wir uns nach einer Unterbrechung

Der *Stressreport Deutschland 2012* der Bundesanstalt für Arbeitsschutz kommt zu dem Ergebnis, dass rund 44 Prozent der Befragten häufig ihre Arbeit unterbrechen müssen. Bei einer älteren, aber immer noch gültigen Studie, bei der Arbeitnehmer an ihrem Arbeitsplatz gefilmt wurden, zeigte sich, dass sie durchschnittlich nach elf Minuten unterbrochen wurden. Das Telefon klingelte. Jemand klopfte an die Tür.



Eine wichtige Mail mit dem Vermerk „Eilt“ poppte auf. Doch bei genauerer Analyse zeigte sich, dass die Hälfte der Unterbrechungen selbst erzeugte Unterbrechungen waren. „Wenn tatsächlich mal niemand an die Tür klopft und man in Ruhe arbeiten könnte, unterbricht man sich selbst und checkt völlig sinnlos den Kontostand oder schaut nach den neuesten Nachrichten“, beschreibt Thomas Metzinger dieses Phänomen.

Er erklärt sich diese Tendenz zum einen damit, dass das Gehirn extrem schnell lernt und sich an die Umwelt anpasst. Die Erfahrung, nach elf Minuten unterbrochen zu werden, führt zu einer inneren Vorhersage, die dafür sorgt, dass das Erwartete eintritt – wenn nicht durch eine äußere, dann eben durch eine innere Unterbrechung, die einen zur Maus oder zum Smartphone greifen oder in die Teeküche laufen lässt. Doch um den Ursachen der inneren Attacks auf die Spur zu kommen, müsse man noch etwas tiefer schauen und sich mit dem Aspekt der Gier beschäftigen. „Wir sind gierig nach kleinen Neuigkeiten, die uns sofort mit einer Dopaminausschüttung im Gehirn belohnen. Unsere Gier nach Unterhaltung und Abwechslung untergräbt unsere geistige Autonomie und lässt uns ständig Dingen, Informationen, Zielen und Erlebnissen hinterherlaufen, die uns von außen angeboten werden und die wir fast alle eigentlich nicht brauchen, um ein gutes Leben zu leben.“

Metzinger geht es nicht darum, Gier moralisch zu verteufeln, im Gegenteil. Evolutionär gesehen war Gier überlebensnotwendig: „Ein schöner Begriff dafür ist Daseinsdurst.“ Unsere Vorfahren mussten lernen, in einer Umwelt zu überleben, die hochgefährlich war. „Gierig zu sein ist vernünftig, wenn die Umwelt nicht vorhersagbar ist. Unsere Umwelt heute ist sehr stabil. Der Supermarkt ist immer voll mit Essen, aber wir haben noch die Gier unserer Vorfahren in uns. Es ist wichtig, dass wir uns dieser Tatsache bewusst sind und uns nicht dafür verurteilen.“ Konfrontiert mit einer Welt, die uns rund um die Uhr mit neuen Informationen und Reizen befeuert, wird es überlebensnotwendig, eine innere Firewall zu errichten und einen klugen Umgang mit unserer Gier zu finden, wenn wir unsere Fähigkeit, uns selbst zu steuern, zurückgewinnen wollen. In den neuen medialen Arbeitswelten bringt unbewusste Gier uns in einen Teufelskreislauf, der uns am Ende des Tages erschöpft

und frustriert darüber klagen lässt, dass wir nichts geschafft haben.

„Die neuen Medien bieten tolle Ablenkungsmöglichkeiten. Doch ständig machen wir die kränkende Erfahrung, dass wir uns nicht konzentrieren können und stattdessen abschweifen. Diese Einsicht müssen wir verdrängen, weil sie zu beschämend ist, also lenken wir uns noch mehr ab“, beschreibt Metzinger den Kreislauf. Wenn wir immer wieder erleben, dass wir unsere geistige Autonomie verlieren und das Gegenteil von dem tun, was wir eigentlich tun möchten, schwächt das unsere Selbstwirksamkeit. „Wir erleben uns als ohnmächtig unserem eigenen Geist gegenüber. Wenn wir uns dieser Erfahrung stellen, müssen wir uns eingestehen, dass es kein einheitliches, kein wirkliches Selbst gibt und wir unbewussten Mechanismen ausgeliefert sind. Und weil das niemand wahrhaben will, machen wir Witze über unser ständiges Abschweifen und retten uns in Selbstironie.“

Aufmerksamkeit funktioniert wie ein Muskel

Was die Sache noch komplizierter macht: Es sind nicht nur die unsinnigen und überflüssigen Ablenkungen, die es uns schwer machen dranzubleiben. Im Internet warten auch großartige Vorträge, spannende Artikel und tolle Musik. Einen Arbeitsplan zu verfolgen ist vergleichbar mit einer Diät. Wir haben uns vorgenommen, konsequent bei Obst, Reis und Gemüse zu bleiben, müssen aber den ganzen Tag an Regalen voller Köstlichkeiten vorbeigehen und die Finger davon lassen. Sich die Schwierigkeit dieser Aufgabe klarzumachen kann helfen, das eigene Scheitern mit Selbstmitgefühl zu kommentieren und kreative Wege zu finden, trotzdem zum Ziel zu kommen. Die Selbstmanagementexpertin Cordula Nussbaum empfiehlt flexible Strategien, die Temperament und Talenttypus berücksichtigen (siehe das folgende Interview).

Zum Schluss noch eine gute und eine schlechte Nachricht: Aufmerksamkeit funktioniert wie ein Muskel. Wir können sie trainieren. Der nachweislich beste Weg ist Meditation (siehe Seite 25). Denn Meditation erhöht, wie Metzinger sagt, die geistige Autonomie, indem wir uns bewusst werden, was gerade passiert, und unseren Ablenkungsmechanismen auf die Schliche kommen. Die schlechte Nachricht: Üben müssen wir täglich.

LITERATUR

Thomas Metzinger: Der Ego-Tunnel. Eine neue Philosophie des Selbst. Piper, München 2014

Daniel Goleman: Konzentriert Euch! Eine Anleitung zum modernen Leben. Piper, München 2015



„Das Leben ist doch keine To-do-Liste“

Wenn wir aufmerksamer und konzentrierter werden wollen, sollten wir zunächst herausfinden, welcher Temperamentstyp wir sind. Eine Empfehlung der Selbstmanagementexpertin Cordula Nussbaum

Frau Nussbaum, an guten Tipps und Strategien, wie wir die Dinge geregelt kriegen, mangelt es nicht. Warum fällt es uns so schwer, sie tatsächlich umzusetzen?

Viele Empfehlungen aus dem klassischen Zeitmanagement wie „Schreib eine To-do-Liste, leg deine Prioritäten fest und arbeite sie konsequent ab“ sind veraltet, weil sie einseitig auf Disziplin setzen und nicht mehr zu unserem Alltag passen. Vor fünfzehn Jahren konnte man noch relativ leicht die Tür hinter sich abschließen, sich für ein paar Stunden aus dem Tagesgeschäft zurückziehen und konzentriert an einer Aufgabe arbeiten. Einmal am Tag kam die Post, gelegentlich klingelte das Telefon. Mehr Ablenkungen und Impulse von außen gab es nicht. Heute ist unser Arbeitsalltag viel hektischer und störanfälliger. Wir sitzen in Großraumbüros, Kollegen haben Fragen, laufend kommen neue Mails, das Handy blinkt, WhatsApp zeigt neue Nachrichten an. Im Minutentakt erhalten wir Signale mit hohem Aufforderungscharakter. Und wir haben noch nicht gelernt, damit gut umzugehen. Wir müssen Ursachenforschung betreiben, bevor wir uns ein Rezept ausstellen.



Sie meinen: eine Anamnese machen? Wie beim Arzt?

Genau. Ein guter Arzt interessiert sich dafür, wann und unter welchen Bedingungen ein Symptom auftritt und wann nicht. Die spannende Frage ist: Wann ist es leicht, bei einer Aufgabe zu bleiben, die wir uns gestellt haben? Wann lassen wir uns immer wieder herausreißen? Die Antwort auf diese Frage fällt sehr verschieden aus. Ich unterscheide zwischen unterschiedlichen Talent- und Temperamentstypen. Der systematische Typ nimmt sich vor, zwei, drei Stunden an einer Aufgabe zu arbeiten, und bleibt stoisch so lange dran, bis er fertig ist. Er hat eine starke innere Motivation, Dinge anzufangen und zu Ende zu bringen.

Und was ist mit den anderen, die Sie kreative Chaoten nennen?

Für kreative Chaoten und Ideensprudler ist Abwechslung ein Lebenselixier. Für sie ist es eine Qual, stundenlang bei einer Sache zu bleiben. Die Lust, Neues zu entdecken und auszuprobieren, ist sehr stark. Deshalb lassen sie sich von allem, was an neuen Impulsen kommt, schnell anstecken und wegreißen,

weil sie es so spannend finden, den Link, den der Kollege geschickt hat, zu verfolgen oder die Idee, die ihnen gerade zufliegt, weiterzuspinnen. Es ist Teil ihres Naturells, sich ablenken zu lassen. Wenn ich also feststelle, ich gehöre zu den Ideensprudlern, sollte ich nicht versuchen, aus mir auf Teufel komm raus eine Systematikerin zu machen. Das ist frustrierend und funktioniert nicht.

Was verspricht denn mehr Erfolg? Auch kreative Chaoten müssen irgendwann zu Potte kommen.

Wenn ich weiß, dass ich eher der Typ kreative Chaotin oder kreativer Chaot bin, kann ich mein Abschweifen als wichtigen Impuls betrachten und nicht als Makel, für den ich mich beschimpfe. Das Abschweifen hat eine wichtige Funktion. Denn würde ich den Impuls, auf Neues anzuspringen, vollkommen unterdrücken, ginge es mir nicht gut. Entscheidend ist, eine gute Balance zu finden. Ich kann beispielsweise mit Rücksicht auf meine innere Struktur meine Aufgaben bewusst in kleinere Häppchen aufteilen. Vielleicht nehme ich mir vor, eine halbe Stunde konzentriert an einer Aufgabe zu arbeiten. Danach suche ich mir eine kleine Abwechslung und kehre dann wieder zu meiner Aufgabe zurück.

Die Typologie, die ich in meinen Büchern entwickelt habe, wird auch durch die Organisationspsychologie unterfüttert. Danach gibt es grob gesagt Platten- und Mosaikarbeiter. Die Plattenarbeiter laufen zur Hochform auf, wenn sie eine größere Zeitplatte vor sich haben. Die Mosaikarbeiter sind am produktivsten, wenn sie in kleinen Häppchen an Themen herangehen können. Für Letztere ist es wichtig, sich am Ende des Tages Teilerfolge bewusst zu machen und den Fokus auf die kleinen Schritte zu richten. Sie sollten sich auf keinen Fall mit Plattenarbeitern vergleichen, die morgens früh ins Büro reingehen und mittags mit einer fertigen Präsentation rauskommen.

Das ist sicher gut umzusetzen, wenn man sich seine Zeit selbstbestimmt einteilen kann. Aber wie geht das bei strengen Aufgaben- und Zeitvorgaben?

Natürlich ist es an bestimmten Arbeitsplätzen schwierig, sich zum konzentrierten Arbeiten zurückzuziehen. Wer am Helpdesk arbeitet, muss auf Anfragen sofort reagieren. Das gilt jedoch für die wenigsten Jobs. Deshalb empfehle ich, sich im Laufe einer Woche störungsfreie Zeiten einzurichten und mit einer Stunde pro Woche anzufangen und diese Zeitinsel, wenn es gut läuft, weiter auszubauen.

Es gibt aber nicht nur die Unterbrechungen von außen. Wir lassen uns auch durch innere Impul-

**Das
Abschweifen
als kreativen
Impuls
betrachten
und nicht
als Makel**

se ablenken. Wir verspüren Unlust, private Probleme nehmen uns gefangen, oder wir machen uns Sorgen um die Kollegin, die so bedrückt aussieht.

Auch da gibt es große Unterschiede. Empathische Menschen, die aufblühen, wenn sie anderen unter die Arme greifen können, lassen sich schnell von ihren eigenen Vorhaben ablenken. Es genügt schon, dass eine Kollegin am Schreibtisch vorbeigeht und stöhnt. Sofort spürt Hanni Herzlich, so nenne ich diesen Talenttyp, das dringende Bedürfnis zu helfen und fragt: „Was ist denn los? Brauchst du Unterstützung?“ Und schwups ist sie die nächste halbe Stunde mit der Exceltabelle ihrer Kollegin beschäftigt. Hilfsbereitschaft ist ein netter Zug, wenn man Zeit hat, aber wenn die eigenen Aufgaben auf der Strecke bleiben, wird es schwierig. Interessanterweise müssen die Hanni Herzlichs gar nicht lernen, nein zu sagen. Es genügt völlig, nicht ja zu sagen. Ganz konkret: Die Kollegin geht stöhnend vorbei. Ich nehme meinen Impuls wahr, sofort Hilfe anzubieten, tue aber ganz bewusst nichts. Ich atme ein, ich atme aus und steige nicht darauf ein. Und wenn dann nichts weiter kommt, arbeite ich seelenruhig weiter.

Und wenn die Arbeit im Großen und Ganzen Spaß macht und trotzdem abends die Unzufriedenheit da ist, nicht genug geschafft zu haben?

Um der nagenden Unzufriedenheit, nichts geschafft zu haben, entgegenzuwirken, empfehle ich, abends nochmal gedanklich durch den Tag zu gehen und sich eine geistige Notiz zu machen. Was ist mir heute gelungen? Wo bin ich einen Schritt weitergekommen? Was war gut? Nicht nur wenn ich Ergebnisse produziere, bin ich erfolgreich, sondern auch wenn ich etwas tue oder erlebe, was mir wichtig ist. Das Leben ist doch keine To-do-Liste. Natürlich ist es sehr befriedigend, etwas abzuschließen, aber auch die Teilschritte zählen und die guten Momente. Wenn ich mit den Kolleginnen in der Kaffeeküche herzhaft gelacht habe und lecker mittagessen war, ist das doch auch wichtig.

INTERVIEW: BIRGIT SCHÖNBERGER

Cordula Nussbaum studierte Kommunikationswissenschaft mit Nebenfach Psychologie und Wirtschaftsgeografie an der Universität München sowie Journalismus am *Centre de formation et de perfectionnement des Journalistes (CFPJ)* in Paris. Sie unterrichtet an der Bayerischen Akademie für Werbung und Marketing, am Campus M21, an der Universität Frankfurt und der LMU München. Veröffentlichung zum Thema: *Organisieren Sie noch oder leben Sie schon?* Zeitmanagement für kreative Chaoten. Frankfurt, Campus 2017 (3. Auflage)

