

weil sie es so spannend finden, den Link, den der Kollege geschickt hat, zu verfolgen oder die Idee, die ihnen gerade zufließt, 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 Pötte 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 anzuspinnen, 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 Zeiteinsel, wenn es gut läuft, weiter auszubauen.

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

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

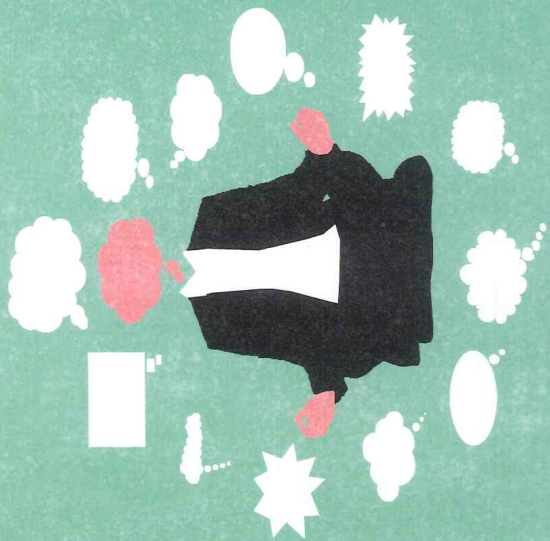
Auch da gibt es große Unterschiede. Empathische Menschen, die aufblühen, wenn sie anderen unter die Arme greifen können, lassen sich schnell von ihren eigenen Vorhaben ablenken. Es genügt schon, dass eine Kollegin am Schreibtisch vorbeigeht und stöhnt. Sofort spürt Hanni Herzlich, so nenne ich diesen 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)



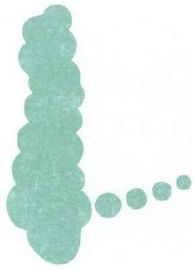
Können sich Meditierende besser konzentrieren?

Meditation dient nicht nur der Entspannung. Sie hilft vor allem dabei, Störendes auszublenden. Wer regelmäßig übt, erwirbt einen wirksamen Schutz gegen Ablenkungen

VON BARBARA KNAB

Bis in die 1970er Jahre hat sich die Wissenschaft kaum mit Meditation beschäftigt. Damals sagten manche Psychiater, Meditieren sei nicht nur exotisch, sondern gefährlich, dem LSD nicht unähnlich. Andere waren neugieriger, allen voran der Harvardmediziner Herbert Benson, der die transzendente Meditation des indischen Hinduismus Maharishi Yogi systematisch überprüfte. Er fand heraus, dass sie eine typische Entspannungsreaktion auslöst, bei der viele körperliche und mentale Parameter messbar heruntergeregt sind.

Da lag die Idee nahe, Meditation könne generell Stress reduzieren. Der amerikanische Medizinprofessor Jon Kabat-Zinn entwickelte, zunächst für Schmerzpatienten, ein achtwöchiges Gruppenprogramm namens *mindfulness-based stress reduction* (MBSR). Inzwischen haben Hunderte wissenschaftliche Studien belegt, dass es gegen viele Gesundheitsprobleme hilft, seelische wie körperliche. Auch wer nicht MBSR betreibt, sondern ganz klassisch meditiert, hat oft Gesundheit im Sinn. Dabei zielt buddhistische Meditation höchstens indirekt auf Gesundheit. Eigentlich geht es eher um das, was in



Psychotherapeuten arbeiten nach einer Meditation erfolgreicher. Ihre Patienten erholen sich besser

der Palisprache des buddhistischen Kanons *samatha* und *vipassana* heißt, Ruhe und Einsicht.

Psychologisch fällt das eher in die Sparte Kognition. Praktisch übt man, aus dem Zustand der Ruhe heraus konzentriert oder aufmerksam zu sein, ohne zu werten. Das beschreiben Meditierende als „Beobachtungsmodus“, wie die Chemnitz Psychologin Juliane Eberth in ihrer Doktorarbeit berichtet. Eberth hat in vielen Facetten untersucht, was psychologisch geschieht, wenn Menschen meditieren.

Unaufgeregt und konzentriert, in entspannter Aufmerksamkeit

Heute gehört es zwar zum Lehrbuchwissen, dass Meditation vor allem entspannt, doch alles ist das nicht. Ido Amihai und Maria Kozhevnikov aus Singapur und Harvard etwa haben in mehreren Studien die elektrische Grundaktivität des Gehirns bei der Meditation gemessen, die *tonic alertness*. Die wird durch Meditation zwar oft gedämpft, das ist gewöhnliche Entspannung. Sie kann aber auch intensiver werden. Dann ist das Individuum wacher und aufmerksamer – unaufgeregt und konzentriert, in entspannter Aufmerksamkeit.

Wissenschaftliche Studien zur Meditation beschäftigen sich neuerdings häufig mit solchen kognitiven Fragen: Etwa: Können sich Meditierende besser konzentrieren? Sind sie aufmerksamer, denken sie flexibler oder lösen sie Probleme kreativer? Und wenn ja: Wie lange hält das vor? Will man diese Fragen sinnvoll beantworten, muss man das experimentell tun. Dafür halbiert man eine Gruppe, die eine Hälfte meditiert eine Zeitlang mehrfach, die andere tut etwas anderes. Am Anfang und am Ende bearbeiten beide Gruppen psychologische Tests.

So ging ein Team um Ludwig Grepmaier in Simbach am Inn vor. Ihre Probanden rekrutierten die Forscher aus einer Berufsgruppe, bei der es ganz besonders auf aufmerksames Zuhören und Einfühlen ankommt: Psychotherapeuten. Wie sich herausstellte, therapierten sie erfolgreicher, nachdem sie meditiert hatten: Ihre Patienten erholten sich besser. Und das, obwohl den Therapeuten die Meditation nur „verordnet“ worden war, indem man sie als Bestandteil der Ausbildung deklarierte. Da beide Gruppen streng nach Vorgabe gearbeitet hatten, schlossen die Autoren: Die Meditierenden mussten ihren Patienten aufmerksamer zugehört haben. Sie selbst hatten das nicht bemerkt.

Nun ist ein Therapiegespräch keine Alltagssituation. Werden Menschen auch im Alltag aufmerksamer, wenn sie meditieren? 51 gute Studien mit mehr als 2500 Probanden haben Juliane Eberth und ihr Doktorvater Peter Sedlmeier dazu gefunden und sie einer Metaanalyse unterzogen. Das Ergebnis: Wer in Meditationssitzungen reine Achtsamkeit übt, erzielt im Anschluss deutlich bessere Leistungen bei diversen Aufmerksamkeitsstests als zu Beginn, ganz im Gegensatz zu Kontrollgruppen jeder Art.

Die drei Netzwerke der Aufmerksamkeit

Ein Team um Lena Wimmer aus Essen untersuchte gezielt eine Komponente der Meditation, nämlich „die eigene Aufmerksamkeit regulieren und immer wieder auf die aktuelle Erfahrung lenken“. Die Psychologie unterscheidet drei „Netzwerke“ der Aufmerksamkeit, und auch das berücksichtigte die Wissenschaftlerinnen. Das *aktivierende* Netzwerk ermöglicht, dass man überhaupt wach und reaktionsbereit ist. Das *orientierende* Netzwerk wählt geistig aus, auf welchen Gegenstand man die Aufmerksamkeit richtet. Das *exekutive* Netzwerk sorgt dafür, dass man Überflüssiges ausblenden kann. Wimmer und ihre Mitstreiterinnen meditierten nicht mit Erwachsenen, sondern mit Kindern. Zehn der 34 jungen Probanden gingen einfach nur in die Schule. Acht durchliefen zusätzlich ein standardisiertes Konzentrationstraining. Die übrigen 16 erhielten außerdem noch 25 Einheiten eines Meditationstrainings, das in Inhalt und Dauer dem Alter angepasst war.

Die Kinder bearbeiteten sechs Tests, einmal zu Beginn des ersten gymnasialen Schuljahres und ein zweites Mal gut vier Monate später. Jeder Test zielte nur auf eines der drei Aufmerksamkeitsnetzwerke. Was das Steuern der Aufmerksamkeit angeht, so zeigte sich kein nennenswerter Unterschied zwischen

den drei Gruppen: In allen drei lösten die Kinder die Flexibilitätstests nach vier Monaten besser als zu Beginn. Bei der Daueraufmerksamkeit waren die Kinder der beiden aktiven Gruppen besser als die anderen. Doch in zwei Punkten übertrafen die Kinder. Die meditierten hatten, alle anderen: Sie konnten neue Informationen unvoreingenommen, offener und frischer verarbeiten, ihr vorhandenes Wissen stand ihnen weniger im Weg. Und sie konnten es leichter ausblenden, wenn sich aufdringliche Informationen in den Vordergrund drängten, während sie mit einer anspruchsvollen Aufgabe beschäftigt waren. Kognitive Hemmung nennt man diese Fähigkeit; sie ist unerlässlich, damit jemand, zum Beispiel in der Schule oder im Beruf, hochkonzentriert am Ball bleiben kann.

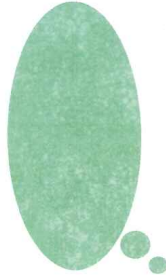
Dass Erwachsene kognitiv von Meditation profitieren, haben vor sieben Jahren der Neurobiologe Fadel Zeidan und seine Kollegen nachgewiesen. Ihre Probanden hatten gerade mal vier Tage meditiert. Doch schon nach so kurzer Zeit konnten sie, auch im Vergleich zur Kontrollgruppe, länger bei einer Sache bleiben als zuvor, ohne gedanklich abzuschweifen.

Soeben hat Sara Gallant aus Toronto die zwölf besten Studien zur Frage analysiert, wie Meditation „höhere“ kognitive Funktionen beeinflusst. Die sind eng verknüpft mit Intelligenz und heißen auch „exekutiv“. Regulieren der eigenen Konzentration zählt dazu, ferner Planen, Entscheiden oder flexibel Denken. Solche exekutiven Aufgaben lösen Erwachsene besser, die einige Wochen oder Monate regelmäßig meditiert haben. Sie werden allerdings nicht intelligenter, sondern sie sind einfach fokussierter. Die Leistung steigt laut Gallant vor allem deshalb, weil Meditierende irrelevante Informationen ausblenden können, weil sie sich weniger von Ereignissen ablenken lassen, die mit der Aufgabe nichts zu tun haben.

Aufmerksamkeit kann man mit psychologischen Tests beurteilen. Man kann sie aber auch indirekt am Elektroenzephalogramm (EEG) ablesen, das die elektrische Aktivität der Gehirnoberfläche misst. Je weniger langsame Wellen in einem EEG erscheinen, umso wacher oder „altert“ ist die Person, umso aufmerksamer kann sie sein. Es müsste sich also im EEG abbilden, wie sich die Aufmerksamkeit verändert, wenn Menschen meditieren, und wie sie sich entwickelt, wenn sie das länger tun. Genau das hat Willoughby Britton, Schlaf Forscherin an der *Brown University* in den USA, mit ihrer Gruppe in mehreren Studien untersucht.

Demnach unterscheiden sich Anfänger und langjährig Meditierende erheblich. Wer als Anfänger meditiert, wird relativ schnell müde. Das Gehirn arbeitet dann elektrisch langsamer, teilweise produziert es sogar Schlafwellen. Das hält bis in die Nacht an, was dazu führt, dass die Betroffenen besser und tiefer schlafen. In der Folge werden sie dann tagsüber wacher – und aufmerksamer. Das ist ein Beleg dafür, dass Meditation zunächst einmal entspannt, und es wird genutzt, um Menschen zu helfen, die unter Schlafstörungen leiden.

Mit der Erfahrung beim Meditieren scheint sich aber einiges zu ändern. Britton beschreibt die *entspannte Wachheit* oder *relaxed alertness* als eines der langfristigen Ziele von Meditation. Genau so etwas hat ihr Team im EEG Meditationserfahrener gefunden. Bei ihnen steht die Aktivität schon während der



Meditation macht Menschen fokussierter, weil sie irrelevante Informationen ausblenden

Meditation wacher aus, sie produzieren keine Wellen, die Dösen oder Schlaf anzeigen. Sich zu konzentrieren scheint weniger anstrengend für sie, und sie lassen sich auch weniger ablenken. Es gibt sogar Hinweise, dass sie nachts etwas *weniger* schlafen und sich trotzdem besser erholen – die kognitiven Testergebnisse sind besser.

Ist Meditation also ein Weg zur kognitiven Leistungssteigerung? Oder gar einer, mit weniger Schlaf auszukommen? Das interessiert die Arbeitspsychologen brennend, und auch sie beginnen, das zu untersuchen. Doch regelmäßige Meditation kostet mehr Zeit, als sie an Schlaf einsparen könnte. Viel mehr! Als schnelles Dopingmittel laugt sie nicht. **PH**

Literaturangaben im Internet unter www.psychologie-heute.de/literatur