Das Märchen vom Multitasking

Fotos: Fotolia/V

Häufig profilieren sich Beschäftigte damit, „multitaskingfähig“ zu sein. Doch gibt es das tatsächlich?

L. Müller ist Bereichsleiter in einer Verwaltungsgemeinschaft. Sein typischer Arbeitstag beginnt um 7:30 Uhr und sieht so aus: Kaffee holen und PC hochfahren. Über 70 Mails warten Tag für Tag auf Beantwortung, die meisten sind mit höchster Priorität deklariert. Der Anrufbeantworter blinkt ebenfalls regelmäßig. Telefonate, kurzfristig anberaumte Besprechungen und sonstige Arbeitsunterbrechungen bringen seinen Zeitplan immer wieder durcheinander, obwohl er im Zeitmanagement geschult ist und Pufferzeiten für Unvorhergesehenes von vorneherein einplant.

Sechs Hände und drei Knöpfe - das wär's

Nicht nur Herr Müller leidet unter den Auswirkungen moderner Büroarbeit. Die meisten Mitarbeiter im Büro- und Verwaltungsbereich – ob Fach- oder Führungskraft – müssen sich mit Arbeitsverdichtung, Zeit- und Termindruck, ständigen Arbeitsunterbrechungen und Informationsflut auseinander setzen. Diesem Arbeitsdruck versuchen Herr Müller & Co. dadurch zu begegnen, dass sie zum einen vieles gleichzeitig machen wollen und glauben, dass es nicht anders geht. Viele sind darüber hinaus der Auffassung, ständig erreich- und an sprechbar sein zu müssen. Das vermeintliche Zauberwort beziehungsweise die Lösung all dieser Probleme ist Multitasking. Doch können wir wirklich mehrere Dinge gleichzeitig erledigen und von einer Aufgabe zur nächsten – und wieder zurück – springen? Können einige Menschen besser mit mehreren Aufgaben jonglieren als andere? Sind wir produktiver, schneller, effizienter, wenn wir parallel mehrere Auf träge bearbeiten?

Was ist Multitasking?

Der Begriff Multitasking stammt aus der Informatik und bezeichnet die Fähigkeit eines Betriebssystems, mehrere Aufgaben gleichzeitig und im ständigem Wechsel auszuführen. Dabei werden die verschiedenen Prozesse in so kurzen Abständen abwechselnd aktiviert, dass der Eindruck von Gleichzeitigkeit entsteht. Auf den Menschen über tragen bedeutet der Begriff die gleichzeitige Erledigung mehrerer Aufgaben.

Sind wir wirklich multitaskingfähig?

„Nein“, sagt der Psychologe Prof. Rainer Wieland von der Bergischen Universität Wuppertal, „der Mensch kann eigentlich nur eine Sache auf einmal machen. Müssen wir zeitgleich verschiedene Informationen verarbeiten, wechseln wir bewusst oder unbewusst zwischen den Reizen hin und her.“ Auch der Aachener Psychologe Prof. Iring Koch zerstört den Mythos vom Multitasking: „Wir machen Dinge nicht gleichzeitig. Es ist tatsächlich so, dass wir zwischen den kognitiven Prozessen binnen hundert Millisekunden oder weniger hin- und herschalten. Das bedeutet, wir fällen Entscheidungen hintereinander und unser Gehirn kann sich immer nur auf eine Aufgabe konzentrieren. Dabei können wir durchaus mehrere Sachverhalte parallel wahrnehmen: Sobald wir jedoch nicht nur wahrnehmen, sondern auch reagieren müssen, dann scheitert jeder Versuch von Gleichzeitigkeit.“ Neurowissenschaftler Torsten Schubert von der Ludwig-Maximilian-Universität München erklärt: „Einfache Informationen können gleich zeitig wahrgenommen werden, Entscheidungen hingegen können nicht gleichzeitig gefällt werden.“

Sind Frauen besser als Männer?

Die Antwort auf die Frage, ob Frauen besser darin sind als Männer, mehrere Dinge gleichzeitig zu tun lautet „Jein“. Frauen sind eher in der Lage, mehrere Reize parallel wahrzunehmen – eine Frage der Übung. Kochen und telefonieren sind eher einfache Aufgaben, die gut gleichzeitig bewältigt werden können. Das Parallelkonzept funktioniert aber nicht mehr – bei Männern wie Frauen – wenn Entscheidungen getroffen oder Konsequenzen gezogen werden müssen. Jede einzelne Entscheidung muss dann bewusst und nacheinander getroffen werden. Auch sobald eine ungewöhnliche Information unsere Routinetätigkeit durch kreuzt, halten wir inne und konzentrieren uns nur darauf. So hören wir beispielsweise auf zu essen, wenn wir eine wichtige Nach richt von unserem Telefonpartner erfahren. Fazit: Wir sind nur dann Multitasker, wenn wir eine Aufgabe so verinnerlicht haben, dass sie keinerlei Aufmerksamkeit erfordert.

Foto: Fotolia/kebox

Effizienz durch Multitasking?

Multitasking ist nur vordergründig effizient, effektiv ist es nicht. Durch einen ständigen Wechsel zwischen verschiedenen Aufgaben ist die Bearbeitungszeit einer Aufgabe deutlich verlängert. Bei komplexeren Aufgaben führt Multitasking zu einer höheren Fehlerquote und Zeitverlusten. Wenn man nur für drei Minuten aus einer Aufgabe herausgerissen wird oder sich selber einer neuen Aufgabe zuwendet, braucht man zwei Minuten, um wieder am gleichen Stand wie vorher zu sein. Wird man sehr häufig unterbrochen, beziehungsweise lässt man sich selbst gerne ablenken, können sich die „verlorenen“ Minuten auf bis zu 40

Prozent der Arbeitszeit potenzieren. Aber selbst, wenn man sich dazu entscheidet, eins nach dem anderen zu bearbeiten, gibt es Faktoren, denen man sich nur schwer entziehen kann. Großraumbüros bieten viele Möglichkeiten der Anregungen, aber auch der Ablenkungen und Störungen: Hintergrundgeplauder, Drucker- und Kopiergeräusche, Telefongeklingel machen es schwer, konzentriert zu arbeiten.

Mögliche Langfristfolgen für Multitasker

Eine wissenschaftliche Untersuchung der University of California ergab, dass Arbeitnehmer sich durchschnittlich nur drei Minuten am Stück einer Aufgabe widmen können, bevor sie unterbrochen werden – sei es durch einen Anruf, eine E-Mail oder einen Kollegen, der etwas wissen möchte. Personen, die am Computer arbeiten, haben im Durch - schnitt acht verschiedene Fenster gleichzeitig geöffnet. Die damit verbundenen Konsequenzen wie Konzentrationsprobleme, eine kurze Aufmerksamkeitsspanne, Vergesslichkeit, Desorganisation und eine geringe Frustrationstoleranz werden „Attention Deficit Trait“ (sinngemäß etwa „Temporäre Aufmerksamkeitsstörung“) etikettiert. ADT ist keine medizinische Diagnose, sondern ein Aus druck für den neuen „Lebensstil“, den die Informationstechnologie und die veränderten Arbeitsbedingungen mit sich gebracht haben. Die provozierende Aussage des Kinder- und Familientherapeuten Wolfgang Bergmann: „Aufmerksamkeits-Defizit-typische Krankheitssymptome werden in Zukunft die Charaktermerk male des erfolgreichen Menschen sein.“

Dr. Fritzi Wiessmann,
Arbeits- und Organisationspsychologin, Darmstadt

Eins nach dem anderen – Tipps, um effektiv zu arbeiten

Setzen Sie Prioritäten
Überlegen Sie, bevor Sie loslegen, welche Aufgaben am heutigen Arbeitstag am wichtigsten sind und arbeiten Sie diese nacheinander ab. Nicht immer sind wichtige Aufgaben auch dringende Aufgaben. Machen Sie sich diesen Unterschied bewusst. Die Unterscheidung sollten Sie insbesondere dann treffen, wenn Sie sich nach einem anstrengenden Arbeitstag fragen, was Sie eigentlich heute alles gemacht haben.

Klinken Sie sich aus der ständigen Erreichbarkeit aus
Die Welt geht nicht unter – und Sie werden auch um Ihren Arbeitsplatz nicht fürchten müssen, wenn Sie nicht permanent ansprechbar sind. Nehmen Sie eine Erreichbarkeitsauszeit, um bei einer Aufgabe zu bleiben. Hilfsmittel sind Anrufbeantworter, die man bei Bedarf sogar täglich individuell besprechen kann. Teilen Sie dem Anrufer mit, wann Sie wieder erreichbar sind. Auch mit einem Kollegen kann man sich Telefonzeiten teilen: Dieser nimmt Anrufe auf, notiert Anlass und Kontaktdaten des Anrufers und gibt die Anrufprotokolle an den Betreffenden weiter. Dieser ruft zuverlässig zum vereinbarten Zeitpunkt zurück. Dann wird der Telefondienst getauscht. Die Erreichbarkeit für Notfälle – aber auch nur dann – sollte natürlich sichergestellt sein.

Bleiben Sie bei einer Aufgabe
Wenn Sie eine Aufgabe begonnen haben, bleiben Sie mindestens 15 Minuten dabei. Lassen Sie sich nicht unterbrechen und unterbrechen Sie sich auch nicht selber. Notfalls können Sie auch einen Wecker stellen.

Sagen Sie „Nein“
Wenn Sie zeitknapp sind, dann lassen Sie sich nicht auf Verpflichtungen ein, die Sie zeitlich nicht bewältigen können. Bedenken Sie, dass aus einem „Kannst Du mal bitte schnell …“ schnell auch eine größere und zeitaufwendige Angelegenheit werden kann. Falls Sie vorschnell in die „Ja-Falle“ tappen, dann gewöhnen Sie sich an, um eine kurze Bedenkzeit zu bitten.

Bitten Sie um Unterstützung
Bitten Sie nach Rücksprache mit Ihrem direkten Vorgesetzten andere Kollegen oder Abteilungen um Unterstützung, wenn Aufträge oder bestimmte Entscheidungen nicht zu Ihren Kernaufgaben gehören.

Legen Sie Denkpausen ein
Wenn die Aufmerksamkeit nachlässt, legen Sie bewusst eine Denk- und Entspannungspause ein. Schalten Sie einen Telefonie-, Ablage- oder E-Mail-Block dazwischen und erledigen Sie mittelwichtige- oder Routineaufgaben. Dies ist eine so genannte „Aktive Pause“. Oder Sie machen eine wirkliche Pause („Passive Pause“) und verbinden diese mit Kaffeetrinken, Blumengießen oder einer Kurzentspannung, bei der Sie die Augen schließen und die Schultern kreisen lassen. Nach der Kurzerholung kehren Sie entspannt wieder zu Ihren Aufgaben zurück.

Übertreiben Sie Perfektion und Zeitaufwand nicht
Bei einigen Aufgaben brauchen Sie nicht 150 Prozent zu geben, manchmal reichen sogar weniger als 100 Prozent aus. Das Pareto-Prinzip besagt, dass man mit einem relativ geringen Aufwand an Zeit, Energie, Kosten einen relativ hohen Ertrag erzielt: 20 Prozent Aufwand genügen, um 80 Prozent Ertrag zu erzielen. Suchen Sie sich aus der Menge der von Ihnen zu bearbeitenden Aufgaben die effektivsten 20 Prozent heraus. Wer sich bei einer Liste von zehn Aufgaben mit den acht weniger wichtigen Aufgaben befasst, hat eben nur 20 Prozent von dem erreicht, was eigentlich nötig gewesen wäre oder was man auf den Weg bringen wollte.

Planen Sie Puffer für Unvorhergesehenes ein
Selbst bei bester Planung und konsequenter Umsetzung passiert es, dass Unvorhergesehenes dazwischenkommt. Wenn Sie dies von vorneherein in Ihre Tages- und Wochenplanung mit einbeziehen, sind Sie gegen unliebsame Überraschungen gefeit und geraten nicht unter Zeitdruck. Wer eher „fremdbestimmt“ arbeitet, sollte nur 60 Prozent der Zeit verplanen.

Quelle: faktor arbeitsschutz 1/2010