

Deutschland

Argus der Presse AG

Medienart: Korrespondentenartikel
 Auflage: 1

Themen-Nr.: 843.14
 Abo-Nr.: 843014

Seite: 0
 Fläche: 174'919 mm²

		Position 	Kunde Argus der Presse AG
Ausgabe 01.06.2011/Nr. 6/2011		Seite 70 Rubrik	Auftrags-Nr. 23812 Kunden-Nr. 12001 Thema-Nr. 531.109
Suchbegriff(e) 1. Orell Füssli Verlag; ohne Orell Füssli Buchhandlung ohne Holding, bzw. Orell Füssli Gruppe, Unternehmensmeldungen, Unternehmenszahlen		Heftumfang 84 Seiten Medienart Printmedien Medientyp Fachpresse Erscheinungsweise monatlich Branche Management allgemein Bundesland Überregional Nielsengebiet nicht zugeordnet	
Verlag GWV Media/Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 65189 Wiesbaden, Abraham-Lincoln-Straße 46, Tel.: 0611 78780, Fax: 0611 787878400 E-Mail: anzeigen@gwv-media.de, URL: www.gabler.de			
Redaktion Working at office Redaktion, 65189 Wiesbaden, Abraham-Lincoln-Straße 46, Tel.: 0611 7878 159, Fax: 0611 7878 490 E-Mail: workingoffice@gw-fachverlage.de, URL: www.workingoffice.de			
Publikation		Auflage * verkauft verbreitet gedruckt	Reichweite** Medien-Nr. (in Mio.)
Working @ office		13.278 30.064 31.000 ¹	0,16 ^a 7535
Quelle(n): ¹ 1. IVW ^{**} a. gewichtet			

ANTI-STRESS-STRATEGIE

Immer ganz bei einer Sache

Unsere Zeit schreit geradezu nach Multitasking. Doch diese Form der Aufgabenerledigung überfordert uns heillos. Haben Sie den Mut, es anders zu machen: Wer den Arbeitstag systematisch gestaltet, schafft mehr, macht weniger Fehler – und wirkt geradezu ansteckend souverän.

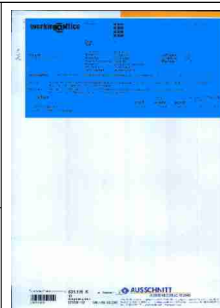
☛ Telefonieren, nebenbei E-Mails checken und mal eben die PowerPoint-Präsentation aktualisieren – das ist eine Ihrer leichtesten Übungen? Vorsicht, Fehleinschätzung! Neueste wissenschaftliche Erkenntnisse belegen: Echtes Multitasking ist eine Mär. „Mehrere Aufgaben gleichzeitig zu erledigen, das ist für Menschen kaum möglich“, erläutert Professor Dr. Iring Koch, Experte für Kognitions- und Experimentalpsychologie an der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen. Wer es versucht, benötigt nicht nur mehr Zeit, als er für die Bearbeitung der Aufgaben nacheinander brauchen würde. Er läuft außerdem Gefahr, mehr Fehler zu machen. Auf Dauer kann der fortwährende Multitasking-Versuch sogar der Gesundheit schaden. Denn das ständige Springen zwischen verschiedenen Reizen und Aufgaben bedeutet Stress für Körper

und Geist. Dabei ist es gar nicht so schwer, den richtigen Dreh für ein konzentriertes Arbeiten zu finden. „Es erfordert jedoch Mut, sich aus der Multitasking-Falle zu befreien und eine neue Herangehensweise im Job zu wählen“, erklärt der Münchner Unternehmensberater, Business-Coach und Buchautor Martin Schubert, „denn leider hält sich der Mythos Multitasking hartnäckig.“ Doch in vielen Unternehmen setze allmählich ein Umdenken ein, hat Beate Schneider, Kommunikationstrainerin und Buchautorin, im Rahmen ihrer Recherchen festgestellt.

„Echtes“ Multitasking funktioniert ohnehin nicht
 Dass Multitasking, wissenschaftlich betrachtet, eigentlich gar nicht möglich sein soll, mag zunächst erstaunen. Schließlich geht das parallele Erledigen von Aufgaben doch scheinbar

Deutschland

Argus der Presse AG

Medienart: Korrespondentenartikel
Auflage: 1

Themen-Nr.: 843.14

Abo-Nr.: 843014

Seite: 0

Fläche: 174'919 mm²

locker von der Hand. „Echtes Multitasking, wie es in der Wissenschaft definiert wird, bedeutet aber, dass zwei verschiedene Reize im gleichen Bruchteil einer Sekunde vom Gehirn verarbeitet und in eine Entscheidung umgesetzt werden“, erklärt Professor Iring Koch, „und das kann vermutlich niemand“. Was wir umgangssprachlich unter Multitasking verstehen, bedeute in Wirklichkeit das schnelle Ausführen verschiedener Aufgaben nacheinander, also ein serielles Multitasking.

Experimente in der Kognitionspsychologie haben gezeigt, dass Menschen mehr Zeit benötigen und mehr Fehler machen, wenn sie verschiedene Aufgaben schnell nacheinander lösen sollen. Bleiben die Aufgaben gleich, geht es schneller und die Fehlerquote ist geringer. Warum das so ist und was beim seriellen Multitasking in unserem Gehirn genau passiert, ist noch nicht restlos geklärt. Professor Iring Koch erläutert einen Erklärungsansatz: „Am verbreitetsten ist die Ein-Kanal- oder Flaschenhals-Metapher, die bereits um 1950 von Donald Broadbent formuliert und in den 1990er-Jahren von anderen Forschern weiterentwickelt wurde. Sie geht davon aus, dass wir zu einem bestimmten Zeitpunkt, auch wenn es der Bruchteil einer Sekunde ist, immer nur eine Entscheidung treffen können. Diese Stelle in der menschlichen Informationsverarbeitung ist eine Art Flaschenhals. Sind in schneller Folge viele verschiedene Entscheidungen notwendig, um auf Reize zu reagieren, kommt es zu einem Engpass. Es entsteht ein Entscheidungsstau, der nach und nach abgearbeitet werden muss.“ So werden wir, ohne es bewusst wahrzunehmen, langsamer. Ein Vergleich verdeutlicht dies, sagt die Kommunikationstrainerin Beate Schneider: „Wenn wir während der Arbeit am Computer alle Programme öffnen, also den ganzen Bildschirm voller offener Fenster haben, nimmt die Arbeitsgeschwindigkeit des Rechners rapide ab. Denn der Arbeitsspeicher kann die Vielzahl an Informationen nicht gleichzeitig bewältigen. Ähnlich überfordert reagiert unser Kurzzeit- und Arbeitsgedächtnis, wenn zu viele Reize auf es einstürzen.“

Jedes Nebenher kostet Effizienz

Natürlich gibt es automatisierte Prozesse, die nicht unsere ganze Aufmerksamkeit erfordern. So gelingt es zum Beispiel den meisten Autofahrern – wenn es sich nicht gerade um Fahr-

fänger handelt – auf den Straßenverkehr zu achten und neben-

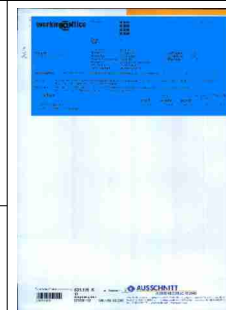


bei ein Gespräch zu führen. „Doch sobald etwas Unvorhergesehenes geschieht, zum Beispiel auf der Landstraße ein Tier vors Auto läuft, müssen wir unsere ganze Aufmerksamkeit wieder auf eine Tätigkeit, das Autofahren, richten“, sagt Business-Coach Martin Schubert. Dieses Beispiel zeigt: Auch hier findet kein echtes Multitasking statt. Selbst bei automatisierten Prozessen, wie dem Kaffeetrinken oder dem Musikhören neben der eigentlichen Arbeit, werden geringe Ressourcen des Kurzzeit- und Arbeitsgedächtnisses gebunden. Die Leistung des Gehirns wird schlechter.

Frauen können sich besser als Männer auf mehrere Dinge gleichzeitig konzentrieren, heißt es oft. Tatsächlich entspricht es der allgemeinen Lebenserfahrung, dass Frauen häufiger als Männer automatisierte Prozesse nebenbei ausführen. Während des Zähneputzens räumen sie die Waschmaschine ein, im Büro wird beim Telefonieren Kaffee gekocht. „Hier kommen Unterschiede in der Wahrnehmung zum Tragen. Frauen verarbeiten Sinneseindrücke anders, sie haben zum Beispiel ein viel größeres Blickfeld als Männer. Eine vereinzelt Socke im Kleiderschrank entdeckt ein weiblicher Blick deshalb schneller als ein männlicher – Männer fokussieren stärker. Sie nehmen nur die Stelle in Augenschein, wo die Socken normalerweise liegen“, meint Trainerin Beate Schneider. Auch bei der Verarbeitung von Sinneseindrücken gibt es offenbar Unterschiede. Frauen merken sich oft mehr Details, sie speichern ein genaueres Bild ab und laden Situationen schneller mit Emotionen auf. Das verkürzt die Zugriffszeiten auf das Langzeitgedächtnis, wenn bekannte Situationen erneut auftreten und eine entsprechende Reaktion erforderlich ist. „Aus wissenschaftlicher Sicht ist aber klar, dass echtes Multitasking nicht funktioniert, weder bei

Datum: 03.06.2011

Korrespondentenclipings Deutschland



Deutschland

Argus der Presse AG

Medienart: Korrespondentenartikel
Auflage: 1

Themen-Nr.: 843.14

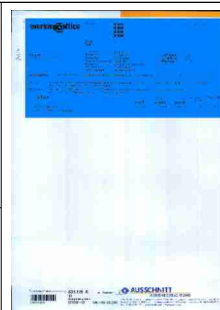
Abo-Nr.: 843014

Seite: 0

Fläche: 174'919 mm²



Illustration: Sylvia Wolf, Wiesbaden



Deutschland

Argus der Presse AG

Medienart: Korrespondentenartikel
Auflage: 1

Themen-Nr.: 843.14

Abo-Nr.: 843014

Seite: 0

Fläche: 174'919 mm²

Männern noch bei Frauen. Wesentliche Unterschiede zwischen den Geschlechtern konnten wir bei unseren Experimenten nicht feststellen“, sagt Professor Iring Koch. Werden zwei oder mehr Handlungen parallel ausgeführt, treten bei Männern und Frauen die gleichen Effekte auf: Für die einzelnen Aufgaben benötigen sie mehr Zeit, die Fehlerquote ist höher. Auch bei automatisierten Prozessen schneiden Frauen nicht besser ab als Männer. „Tritt eine plötzliche Änderung der Situation ein, muss die volle Aufmerksamkeit wieder auf eine Aufgabe gelenkt werden. Verletzt sich zum Beispiel ein Kind beim Spielen, wird die Mutter sich sofort um das Kind kümmern. Die Milch auf dem Herd kocht in dieser Zeit über“, erläutert Beate Schneider.

Alle elf Minuten werden wir unterbrochen

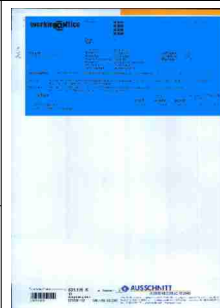
Der ständige Wechsel, das Springen zwischen verschiedenen Reizen, hat seinen Preis. „Der Fachbegriff dafür lautet restart costs. Es geht einfach Zeit verloren, wenn man sich stets erneut auf eine Aufgabe konzentrieren muss“, erklärt Professor Koch. Doch diese Wiederaufnahmekosten lassen sich unter Alltagsbedingungen, zum Beispiel im Büro, kaum messen. Deshalb werden sie häufig weder von den Arbeitnehmern noch von den Unternehmen registriert. „Im realen Arbeitsumfeld ist es fast unmöglich, eindeutige Kriterien für die Dauer und Qualität einer Arbeit mit und ohne Unterbrechungen zu finden“, weiß Professor Koch. Wie schnell wäre der Quartalsbericht fertiggestellt, wenn nicht zwischendurch Kunden angerufen hätten? Wären die Diagramme besser ausgearbeitet, wenn keine Unterbrechung stattgefunden hätte? Die Fragen zur Qualität lassen sich im realen Arbeitsalltag gar nicht beantworten, schon das Abschätzen der zusätzlich aufgewendeten Zeit ist sehr schwierig. „Schätzungen gehen davon aus, dass die restart costs unter Laborbedingungen zu Leistungseinbußen von 20 bis 30 Prozent führen. Das bedeutet für ein Unternehmen, dass die Mitarbeiter ohne Multitasking vermutlich deutlich mehr leisten könnten“, erläutert Professor Koch. Eine Umfrage der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin aus dem Jahr 2006 habe ergeben, dass Kopfarbeiter“ durchschnittlich alle elf Minuten bei ihrer Tätig-

keit unterbrochen werden. „Anschließend benötigen sie 15 bis 25 Minuten, um zu ihrer ursprünglichen Aufgabe zurückzukehren“, weiß Kommunikationstrainerin Beate Schneider. „Überträgt man die Ergebnisse einer amerikanischen Studie auf die deutsche Wirtschaft, dann muss man von 5,8 Milliarden zusätzlichen Arbeitsstunden ausgehen, die durch das Multitasking anfallen. Bei einem Stundenlohn von 29 Euro wären das etwa 170 Milliarden Euro pro Jahr.“

Der Gleichzeitigkeitsdruck kann krank machen

Doch die negativen Folgen für die Wirtschaft sind nur ein Aspekt. Die Arbeitnehmer sind durch die ständigen Multitasking-Anforderungen des Arbeitsumfeldes unmittelbar betroffen. „Aus der Arbeitspsychologie weiß man, dass ein großer Zeitdruck entsteht, wenn man versucht, möglichst alles gleichzeitig zu erledigen. Das ist ein nicht zu unterschätzender Stressfaktor. In solchen Situationen können die bekannten Symptome auftreten, zum Beispiel erhöhter Blutdruck, Kopfschmerzen und Ähnliches“, weiß Professor Iring Koch. Die mentale Arbeitsbelastung steige und damit auch das Risiko gesundheitlicher Schäden wie Burnout. Hinzu kommt: Durch die ständige Reizüberflutung und den fortwährenden Entscheidungsdruck gelingt wichtigen Informationen nicht mehr der Sprung vom Kurzzeit- in das Langzeitgedächtnis. Wir können also auch später nicht mehr auf Inhalte zurückgreifen, die wir uns eigentlich aneignen wollten. Dieses Phänomen hat einen Namen: temporäre Aufmerksamkeitsstörung.

Unser tägliches Lebensumfeld bombardiert uns mit Reizen. Auf dem Weg zur Arbeit kommen wir an zig Werbeplakaten vorbei, die unsere Aufmerksamkeit in Anspruch nehmen. Die ständige Verfügbarkeit von Informationen, zum Beispiel über internetfähige Handys, führt zu einer Informationsflut, die es noch vor einigen Jahren nicht gab. Im Büro schließlich wechseln wir hektisch zwischen Telefon, E-Mail, verschiedenen Computerprogrammen, Briefpost, Ordnern und vielem mehr. „Wir müssen uns klar machen, dass zwar unser Arbeitstempo gestiegen ist, nicht aber unse-



Deutschland

Argus der Presse AG

Medienart: Korrespondentenartikel
Auflage: 1

Themen-Nr.: 843.14
Abo-Nr.: 843014

Seite: 0
Fläche: 174'919 mm²



© Prof. Iring Koch

»Mehrere Aufgaben gleichzeitig zu erledigen, ist für Menschen kaum möglich.«

Professor Dr. Iring Koch, Experte für Kognitions- und Experimentalpsychologie



© Beate Schneider

»Sie haben es selbst in der Hand, Multitasking-Anforderungen zu entzerren.«

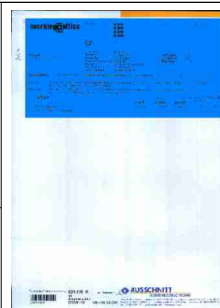
Beate Schneider, Kommunikationstrainerin und Buchautorin



© Martin Schubert

»Es ist völlig in Ordnung, sich stundenweise zum konzentrierten Arbeiten zurückzuziehen.«

Martin Schubert, Unternehmensberater, Business-Coach und Buchautor



Deutschland

Argus der Presse AG

Medienart: Korrespondentenartikel
Auflage: 1

Themen-Nr.: 843.14
Abo-Nr.: 843014

Seite: 0
Fläche: 174'919 mm²

re Effektivität“, verdeutlicht Businesscoach Martin Schubert. „Der erste Schritt muss sein, dass wir uns klar für ein ruhiges, konzentriertes Arbeiten entscheiden.“ Das setzt einen Perspektivenwechsel voraus. „Sehen Sie sich nicht länger als Opfer der Umstände. Natürlich werden Multitasking-Anforderungen an Sie gestellt. Doch Sie haben es in der Hand, diese zu korrigieren, indem Sie kommunizieren, was möglich ist und welche Änderungen notwendig sind“, rät Trainerin Beate Schneider. Viele Aufgaben erfordern ungeteilte Aufmerksamkeit, zum Beispiel das Formulieren eines wichtigen Angebots, das Erstellen einer PowerPoint-Präsentation oder das Verfassen des Jahresabschlussberichts. „Es ist völlig in Ordnung, sich stundenweise für konzentriertes Arbeiten zurückzuziehen“, sagt Business-Coach Martin Schubert. Bitten Sie zum Beispiel eine Kollegin, für zwei Stunden Ihr Telefon zu übernehmen, richten Sie eine E-Mail-Notiz ein, dass Sie Ihre Post erst ab 12 Uhr beantworten usw. Besprechen Sie solche Regelungen vorab mit Ihrem Vorgesetzten. „Das Wichtigste ist, dass Sie stets verbindlich sind. Wenn Sie erklären, zu einem bestimmten Zeitpunkt wieder verfügbar zu sein, muss das auch der Fall sein. Selbstverständlich sollten Sie Ihren Kollegen die gleiche Unterstützung gewähren, die Sie auch selbst in Anspruch nehmen, also deren Telefon übernehmen usw.“, betont Coach Martin Schubert.

E-Mails haben den größten Ablenkungseffekt

Im Büroalltag ist die Multitasking-Verlockung jederzeit präsent. „Hier hilft Ihnen eine Prioritätenliste für Ihre täglichen Aufgaben“, empfiehlt Professor Iring Koch. „Es kann auch sinnvoll sein, komplexe Arbeiten in mehrere Teile zu splitten. So können die einzelnen Aspekte ohne Konzentrationsverlust am Stück erledigt werden.“ Kurzfristig anberaumte Konferenzen, Abgabetermine für Berichte und Ähnliches lassen sich jedoch nie ganz vermeiden und erschweren das multitasking-freie Arbeiten. „Als Haupt-Stressfaktor haben sich im Büro die E-Mails erwiesen“, weiß Coach Martin Schubert. Das klassische Beispiel: Sie haben sich auf dem Weg zur Arbeit überlegt, wel-

che Aufgaben Sie in Angriff nehmen wollen. Doch sobald Sie im Büro ankommen und den E-Mail-Eingang durchsehen, werden Sie mit 20 Anfragen konfrontiert, die alle möglichst sofort bearbeitet werden sollen. Gegen Mittag liegt der Stapel mit Ihren eigentlichen Arbeiten noch immer auf dem Schreibtisch. Oder: Sie beantworten jede eingehende E-Mail sofort. Das lenkt Sie immer wieder von Ihrer gerade begonnenen Tätigkeit ab. „Ihr Arbeiten wird fremdbestimmt, da Sie nicht selbst entscheiden, was Sie wann erledigen“, fasst Coach Martin Schubert zusammen. „Mein Tipp: Beginnen Sie Ihren Arbeitstag mit den wichtigsten Aufgaben, die Sie sich für diesen Tag ausgewählt haben. Am Morgen sind Sie fit und können am besten konzentriert arbeiten. Besonders anspruchsvolle Berichte oder Ähnliches gehen zu dieser Zeit leichter von der Hand. Erst später, zum Beispiel gegen 10 Uhr, öffnen Sie Ihren E-Mail-Account und bearbeiten die eingegangene Post.“ Voraussetzung für diese Arbeitsweise ist wiederum, dass Sie sie mit dem Vorgesetzten absprechen und Kollegen und Kunden darüber informieren. Verweisen Sie darauf, dass Sie für wirklich Dringendes jederzeit telefonisch zur Verfügung stehen. „Versuchen Sie auch, die E-Mail-Flut zu reduzieren. Oft erhalten wir E-Mails zur Kenntnisnahme, stehen also im CC oder BC-Feld, ohne dass wir die darin enthaltenen Informationen benötigen. Bitten Sie die Kollegen, Sie aus den entsprechenden Mail-Verteilern zu streichen. Sie werden sehen: Nach und nach erhalten Sie weniger Post“, rät Martin Schubert.

Um der Multitasking-Falle zu entgehen, bedarf es einiger Anstrengungen. Es ist ein langer Weg. In den Unternehmen findet zwar bereits ein Umdenken statt. So hat der Chiphersteller Intel einen E-Mail-freien Freitag eingeführt, damit sich die Mitarbeiter wieder auf ihre eigentlichen Aufgaben konzentrieren können. Doch noch herrscht oft Skepsis. Vom Einzelnen erfordert es Mut und Beharrlichkeit, sich der Fremdbestimmtheit zu entziehen. Wer den Schritt aber wagt, wird mit einem entspannteren Arbeiten belohnt. ←

Alexandra Gebel, Journalistin