

Multitasking adé: Lieber schön der Reihe nach als alles auf einmal

E-Mails lesen, Telefonieren und dabei noch Notizen machen – wer alles gleichzeitig macht, verliert mehr Zeit, ist unproduktiver und macht eher Fehler. Nur einfache Tätigkeiten können wir simultan zufriedenstellend erledigen. Bei schwierigen Aufgaben, die das Gehirn stark fordern, sollten wir eine Aufgabe nach der anderen erledigen. Die Ausnahme: Kreative oder Problemlöser können in ihre Tätigkeit Unterbrechungen einbauen. Denn der Abstand hilft, schneller zu einer Idee oder Lösung zu kommen.

Inhalt

Multitasking adé: Lieber schön der Reihe nach als alles auf einmal.....	1
Die wirtschaftlichen Auswirkungen für Unternehmen	2
Einfache und automatisierte Aufgaben können wir simultan bewältigen.....	3
Alternative zu Multitasking: Alles schön der Reihe nach.....	5
Was Vorgesetzte beachten sollten.....	6
Wann eine Ablenkung sinnvoll ist.....	7

Im Arbeitsalltag gehört es einfach dazu: gleichzeitig an einem Konzept arbeiten, E-Mails schreiben und dabei noch Telefonieren. Viele Manager glauben, dadurch Zeit zu sparen und effizient zu arbeiten. Doch Wissenschaftler der Stanford Universität in Kalifornien stellten in einer aktuellen Studie mit 262 Studenten fest, dass die Konzentrationsfähigkeit unter Multitasking leidet. Und nicht nur das: Bei intensivem Multitasking nimmt die Fähigkeit ab, unwichtige Einzelheiten aus dem breiten Informationsfluss herauszufiltern, um die entscheidenden Details im Gedächtnis abzuspeichern. Das Fazit der Forscher: Multitasker können Informationen, die mit ihrer aktuellen Tätigkeit nichts zu tun haben, schlecht ausblenden. Sie werden so von **unwichtigen Dingen abgelenkt und arbeiten langsamer.**

Stichwort

Der Begriff **Multitasking** kommt ursprünglich aus dem Computer-Bereich. Er beschreibt die Fähigkeit eines Betriebssystems, mehrere Aufgaben gleichzeitig auszuführen. Diese Fähigkeit wird auf den Menschen übertragen und bedeutet, dass gleichzeitig mehrere Tätigkeiten ausgeführt werden, zum Beispiel während des Telefonierens die E-Mails lesen.

Was die Wissenschaftler bestätigen, erleben wir tagtäglich und wollen es doch nicht wahrhaben. Wenn wir jedoch bereit sind, zu akzeptieren, dass manches nicht oder nur sehr schlecht gleichzeitig zu erledigen ist, können wir von einer guten Konzentration profitieren. Dies wird sich in den besseren Resultaten und weniger Fehlern niederschlagen.

Doch warum glauben wir, dass wir mehr davon haben, wenn wir die Dinge gleichzeitig erledigen? Die Autoren des Buches „Die Multitasking-Falle“ Beate Schneider und Martin Schubert kennen den Grund dafür:

„Wir bemerken gar nicht, dass wir tatsächlich Zeit verlieren, sondern empfinden nur das erhöhte Tempo. Zeit erscheint uns umso wertvoller, je bewusster uns ihr Vergehen durch Stress vermittelt wird. In der heutigen Arbeitswelt fühlen wir uns scheinbar leistungsfähiger, wenn die Zeit verfliegt. Und uns wird suggeriert, wir wären leistungsschwach, wenn wir die Zeit verschenken, indem wir die anstehenden Aufgaben nach und nach lösen.“

Die wirtschaftlichen Auswirkungen für Unternehmen

Fachleute des amerikanischen Beratungsunternehmens Basex fanden bei einer Befragung unter 1.000 amerikanischen Managern heraus, dass fast ein Drittel der Arbeitszeit durch Unterbrechungen verloren geht. Überträgt man diesen Anteil auf die deutsche Wirtschaft, so ergibt sich ein Verlust von etwa 5,8 Milliarden Arbeitsstunden pro Jahr.

Viele Unterbrechungen und das ständige hin und her, das Wechseln zwischen verschiedenen Aufgaben, sich immer wieder neu hineindenken müssen. Diese Arbeitsweise führt zu hohen Fehlerquoten und ineffizientem Arbeiten. Es entstehen den Unternehmen durch Multitasking sowohl direkte Kosten als auch indirekte Kosten. Denn um die

Fehler wieder zu korrigieren, wird erneut Zeit und somit auch Geld benötigt.

Auch die Kosten durch krankheitsbedingte Ausfälle aufgrund von Stress können teilweise dem Multitasking zugeschoben werden. Denn viele Tätigkeiten gleichzeitig zu erledigen und immer wieder unterbrochen zu werden, ist auf Dauer eine **extreme Stressbelastung**.

Diese Kosten würden nicht anfallen, wenn Multitasking nicht so selbstverständlich wäre. Wir müssen uns der Zeitverluste bewusst sein und üben, die Dinge nacheinander zu erledigen. Das vermittelt uns zwar nicht das Gefühl, dass wir schneller sind, letztendlich sind wir es aber doch.

Einfache und automatisierte Aufgaben können wir simultan bewältigen

Es gibt jedoch einige Tätigkeiten, die wir gleichzeitig ausführen können und unter denen die Produktivität nicht leidet. Hierbei handelt es sich um **einfache, meist automatisierte Tätigkeiten**. So sind zum Beispiel Essen und gleichzeitig Radio hören (einfache Tätigkeiten) parallel möglich. Auch eine einfache und eine schwierige Tätigkeit, wie Essen und sich unterhalten, sind meistens ohne Probleme möglich. Die Grenze bemerken wir jedoch schon früh: Wenn man beispielsweise im Auto den Ort nicht kennt und den richtigen Weg sucht, schaltet man das Radio aus, um sich voll und ganz auf die Straße zu konzentrieren. Die Geräusche lenken sonst zu sehr ab.

Beim Ausführen mehrerer Aufgaben ist die **Aufgabenschwierigkeit** also ein entscheidender Punkt. Wir können unsere Konzentration auf mehrere Aufgaben verteilen oder einer einzigen Aufgabe widmen. Schwierige Aufgaben erfordern einen höheren Einsatz von Aufmerksamkeit und Konzentration, sodass wir nur eine davon ausführen können. Handelt es sich hingegen um automatisierte Prozesse, ist kaum ein Denkaufwand nötig. Die Ressourcenanforderungen an unser Gehirn sind dabei so gering, dass wir nebenher eine schwierige Aufgabe bewältigen können. Zum Beispiel Autofahren (automatisierte Tätigkeit) und parallel ein geschäftliches Telefonat, natürlich über Freisprechanlage, führen.

Insofern überfordert uns Multitasking nur, wenn wir versuchen, zwei oder sogar mehrere nahezu gleich schwierige Aufgaben zu erledigen, beispielsweise E-Mails Lesen und Telefonieren. Jetzt könnte man meinen, das sind auch schon automatisierte Tätigkeiten, weil wir das jeden Tag machen. Doch es sind immer wieder andere

Themen, die wir aufnehmen und verstehen müssen. Das erfordert eine Menge **Konzentrationsfähigkeit**. Schon alleine das Aussortieren von Spam-Mails, ist keine leichte Aufgabe für unser Gehirn. Telefonieren wir dabei noch, ist das eine massive Ablenkung und das Aussortieren kostet mehr Zeit.

Versuch: Sind Sie multitaskingfähig?

Wenn wir Aufgaben bewältigen müssen, holen wir uns dazu fast immer Ereignisse, Fakten und Sonstiges aus unserem Gedächtnis. Denn diese bestimmen, wie wir eine Tätigkeit ausführen. Um diese Daten abzurufen, ist eine gewisse Anstrengung und Aufmerksamkeit notwendig. Wenn Sie zum Beispiel überlegen, was „Danke“ auf Französisch heißt, müssen Sie Ihr Gedächtnis durchforsten, bis Sie die Stelle gefunden haben, wo das Wort abgelegt ist. Das braucht Zeit und Kapazität, beim einen mehr beim anderen weniger.

Und jetzt mal ehrlich: Als Sie gelesen haben „Danke auf Französisch“, hat Ihr Gehirn in einem Bruchteil einer Sekunde nach einer Antwort gesucht und deshalb haben Sie den Rest des Satzes wahrscheinlich etwas langsamer gelesen und verarbeitet als die Sätze davor. Stimmt´s?

[Quelle: Aus dem Buch „Die Multitasking-Falle“ von Beate Schneider und Martin Schubert]

Bei automatisierten Tätigkeiten muss unser Gehirn weniger Leistung erbringen. Doch Automatismen erfordern eine Menge **Übung**. Autofahren ist beispielsweise eine eindeutige Multitasking-Tätigkeit. Es hat uns zu Beginn total überfordert: Gang einlegen, Kupplung langsam kommen lassen, vorher Schulterblick, Blinker setzen, Gas geben, lenken und dabei noch auf Verkehrsschilder und andere Verkehrsteilnehmer achten. Doch je länger wir das Autofahren üben, desto automatisierter läuft es ab.

Aber auch bei Automatismen können unvorhersehbare Ereignisse eintreten, die wieder die ganze Konzentration erfordern. Rennt zum Beispiel plötzlich ein Kind auf die Straße und wir müssen stark bremsen, erfordert das unsere ganze Aufmerksamkeit.

Es gibt im Berufsalltag nicht immer die Möglichkeit, Aufgaben zu üben und zu automatisieren. Dies ist am Fließband möglich und wenn ein und dieselbe Aufgabe ständig ausgeführt wird. Im Kontakt mit Kunden oder Kollegen ändern sich die Aufgaben und Anforderungen aber andauernd.

Je verschiedener zwei Aktionen sind, desto eher werden im Gehirn getrennte Gehirnregionen beansprucht. Solange die Gesamtkapazität nicht überschritten wird, also wenn wir beispielsweise zwei unterschiedliche, aber einfache Aufgaben ausführen, dann können wir diese auch gut bewältigen. Sobald es aber etwas schwieriger wird, sind wir nicht mehr in der Lage von der einen Gehirnregion schnell zur anderen zu wechseln und die ganze Aktion wird ineffizient. Es werden kurzfristig erhöhte Anforderungen gestellt und die Konzentration wird immer wieder unterbrochen. Ähnliche Aufgaben hingegen beanspruchen die gleichen Gehirnregionen, wir müssen deshalb nicht schnell umschalten, sondern können in der gleichen Art und Weise weiterarbeiten. Die **Ausführung ähnlicher Aufgaben** kann das Multitasking also unterstützen.

Alternative zu Multitasking: Alles schön der Reihe nach

Auch wenn wir das Gefühl haben, bei simultan ausgeführten Tätigkeiten schneller zu sein, ist das bewiesenermaßen nicht immer so. Damit Sie nicht in diese Falle hineintappen, hier ein paar Tipps:

- Bündeln Sie gleichartige Aufgaben, um sie dann konzentriert in einem Rutsch zu erledigen. Legen Sie zum Beispiel alle zu erledigenden Telefonate zusammen.
- Vergeuden Sie nicht Ihre Flexibilität und Vielseitigkeit, indem Sie diese Eigenschaften dauernd für kurzatmige Aktionen einsetzen.
- Stellen Sie die Pop-ups Ihres E-Mail-Programms aus. Bearbeiten Sie stattdessen Ihre E-Mails zu bestimmten Zeiten. Zum Beispiel immer um 9 Uhr, 13 Uhr und 17 Uhr.
- Bleiben Sie ruhig, wenn vieles gleichzeitig auf Sie zukommt und jeder etwas von Ihnen möchte. Setzen Sie Prioritäten und arbeiten Sie alles nach der Reihe ab. Das Wichtigste und Dringendste natürlich zu erst.
- Lassen Sie sich nicht von hektischen Kollegen anstecken oder von deren angeblicher Leistungsfähigkeit bei der Arbeitsorganisation beeindrucken.
- Erklären Sie Ihren Kollegen oder Geschäftspartnern, dass Sie sich bald mit ihrem Anliegen beschäftigen werden, aber zuerst andere Aufgaben erledigt werden müssen.
- Planen Sie Ihre Aufgaben und setzen Sie diese in einen zeitlichen Rahmen. Beachten Sie dabei auch Zeitpuffer für Unvorhersehbares.

- Wenn Sie von anderen Personen abhängig sind, um voranzukommen, dann drängen Sie auf den Abschluss einer wichtigen Arbeit. Verteilen Sie währenddessen nicht Ihre Energie auf viele andere Tätigkeiten. Das lenkt zu sehr ab.
- Vermeiden Sie es, sich und anderen häufig mitzuteilen, was Sie noch alles zu erledigen haben. Das verleitet dazu, hektisch zu werden und alles auf einmal machen zu wollen. Und Sie verlieren dadurch auch den Überblick. Denken Sie sich immer: „Eins nach dem anderen, denn in der Ruhe liegt die Kraft!“
- Erledigen Sie keine schwierigen Arbeiten zwischendurch und auf die Schnelle. Das verleitet zu Sorglosigkeit und verringert die Sorgfältigkeit.
- Treiben Sie sich nicht selbst in die Aktionismusfalle. Wenn Ihnen alles über den Kopf wächst, nehmen Sie sich einige Minuten Zeit, um ungestört nachzudenken. Atmen Sie tief durch und sammeln Sie neue Kräfte. Nicht obwohl, sondern gerade weil Sie viel zu tun haben, sollten Sie die beim Multitasking drohenden Defizite gezielt ausschließen.
- Wer leicht abgelenkt ist, sollte sich "ungestörte Räume" schaffen. Dabei helfen auch Ortswechsel. Ziehen Sie sich beispielsweise in ein leeres Besprechungszimmer zurück oder setzen Sie sich mit dem Laptop in den Park.

Hinweis

Hier erfahren Sie alles Wichtige über eine bessere Büroorganisation:

[Büroorganisation: Die täglichen Aufgaben besser und schneller erledigen](#)

Was Vorgesetzte beachten sollten

Da Chefs eine Vorbildfunktion haben, sollten sie mit ihren Aufgabenstellungen, Prioritäten sowie der betrieblichen Organisation und der Arbeitsorganisation dafür sorgen, dass ihre Mitarbeiter nicht in den schädlichen Kreislauf des Multitasking geraten. Die Führungskräfte können beispielsweise die Mitarbeiter beraten und fördern, bei denen sie eine Verschwendung durch ungeordnete Aktionsvielfalt bemerken. Sie sollten ihnen verdeutlichen, dass es mehr bringt, die Arbeiten der Reihe nach auszuführen. Auch um der Stressbelastung der Mitarbeiter entgegenzuwirken.

Wenn Vorgesetzte vieles an die Mitarbeiter delegieren, sollten sie Angaben zu deren Wichtigkeit und Dringlichkeit machen. So können die Mitarbeiter die Aufgabe in der Priorität einschätzen. Der Chef, der am liebsten alles gleich und sofort erledigt haben möchte, sollte sich bewusst machen, dass dann die Gefahr von Multitasking besteht und dies negative Auswirkungen hat.

Wann eine Ablenkung sinnvoll ist

Eine Ablenkung oder Unterbrechung ist dann sinnvoll, wenn wir an einer Sache arbeiten und gedanklich in eine Sackgasse geraten sind. Wir merken das, wenn uns zu einem Problem gar nicht mehr einfallen will. Man ist so in eine Aufgabe verstrickt, dass man die Lösung nicht erkennt. „Man sieht den Wald vor lauter Bäumen nicht.“ In diesem Fall tut es gut, Abstand zu gewinnen. Rausgehen oder etwas anderes tun, kann den Kopf dann schnell wieder frei machen.

Wir sollten jedoch keine anderen schwierigen Aufgaben zur Ablenkung nutzen, sondern besser in einen ruhigen Raum gehen, indem wir abschalten und uns entspannen können. Körperliche Aktivitäten sind besonders förderlich, um den Kopf frei zu bekommen. Es hilft auch, die Blumen zu gießen oder die Ablage neu zu sortieren. Das schafft einen Ausgleich. Danach werden mehr neue und frische Ideen sprudeln.

Wenn zusätzliche Tätigkeiten aber der unbewusste Versuch sind, einer unangenehmen Arbeit zu entgehen, nützt die Unterbrechung wenig. Wir müssen uns gleich den unangenehmen Arbeiten stellen, danach fühlen wir uns befreit und können uns mit neuem Elan den angenehmeren Aufgaben widmen.

Buchtip

Weitere interessante Erkenntnisse über Multitasking finden Sie in diesem Buch:

[Die Multitasking-Falle – und wie man sich daraus befreit](#)

Service

[Diesen Beitrag und weitere online lesen >>](#)

[Mit dem Newsletter immer aktuell >>](#)

[Petra Oberhofer]