



Michael Porst, Geschäftsführer der Schreinerei Isenberg, kennt die Nachteile des Multitasking.

Raus aus der Multitasking-Falle

Organisation. Firma, Familie und Freizeit – Chefs wollen alles gleichzeitig schaffen. Doch das Gehirn kann nicht parallel arbeiten, sodass Multitasker oft kläglich scheitern. Wie Sie dennoch Ihre Produktivität ankurbeln.

Text Judith-Maria Gillies Foto Jens Nieth

Produktionsfreigaben und Lieferantenverhandlungen, Mitarbeitergespräche und der Umbau seines Privathauses: Michael Porst weiß oft nicht, wo ihm der Kopf steht. Der Mit-Geschäftsführer der Schreinerei Wulf Isenberg im hessischen Twistetal-Berndorf ist zwischen Büro und Baustelle, Smartphone und PC, Telefon und Tablet im Dauereinsatz. Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter, Sohn, Patentochter und Fußballkumpels: Alle wollen etwas von dem 34-Jährigen. „Die Versuchung, möglichst

alles auf einmal erledigen zu wollen, wird immer größer“, sagt der gelernte Zentralheizungs- und Lüftungsbauer. Viele seiner Kunden erwarteten nach ihrem Anruf bereits nach vier bis fünf Stunden ein fertiges Angebot mit Preiskalkulation und Zeichnung. „Lieferrn wir das nicht, sind wir weg vom Fenster“, so der Unternehmer. Dazu komme der Anspruch an sich selbst, „möglichst alles mit links zu schaffen“.

Porst ist nicht allein. Handwerksunternehmer gleichen modernen Tausendsassas in ei-

nem Spinnennetz aus Erwartungen. Zwischen Kundenmeetings und Kindergarten, Personalbesprechungen und Papierkram, Schulungen und Schulaufführungen wollen sie alles auf einmal erledigen. Galt Multitasking einst als Frauendomäne, spüren heute verstärkt Männer ihre Verantwortung für Simultanarbeit.

Männer in der Frauenfalle

Eine ganz schlechte Idee, wie Fachleute finden. „Männer sollten nicht in dieselbe Falle tappen wie Frauen“, warnt Corinne Baumgartner, Geschäftsführende Partnerin der Beratungsgesellschaft Conaptis in Zürich. Frauen stressten sich bereits seit Jahrzehnten mit dem Anspruch, multitaskingfähig zu sein. Und genauso lange scheiterten sie daran. „Multitasking ist ein Kampf gegen Windmühlen“, so die Psychologin. Und den könne geschlechtsunabhängig niemand gewinnen.

Dennoch sehen sich Firmenchefs in Zeiten von zunehmender Arbeitsdichte und steigen-

► Prävention

Mitarbeiter schützen

Wer im Job ständig überlastet ist, macht mehr Fehler und ist häufiger krank. Wie Sie die Leistungsfähigkeit Ihrer Mitarbeiter verbessern.

Vorbild sein

Wenn Sie als Chef beim Mitarbeitergespräch dauernd auf den Bildschirm schielen oder beim gemeinsamen Essen Mails beantworten, hat dies für Ihr Team eine negative Signalwirkung.

Arbeitsstile berücksichtigen

Setzen Sie die Mitarbeiter nach ihren Stärken ein. Kollegen, die Abwechslung lieben, spielen in einer Notsituation vermutlich ganz gern mal Feuerwehr. Andere aber, die Ruhe brauchen, sollten Sie möglichst nicht bei einer Tätigkeit stören.

Besser organisieren

Planen Sie Aufträge und Arbeitsvolumen realistisch. Sorgt ein eiliger Kundenauftrag für Stress, fragen Sie höflich nach, wie eilig es tatsächlich ist. Auch eine Neuorganisation der Arbeit (etwa im Zweischichtbetrieb) oder der Einsatz von Saisonkräften kann Ihr Team merklich entlasten.

Regeln aufstellen

Führen Sie feste Leitlinien ein, die Ihren Leuten bestimmte Parallelarbeiten verbieten. Das könnte zum Beispiel das strikte Telefonierverbot bei Autofahrten oder das Lautlos-Stellen von Handys beim Kunden sein. Auch hier gilt: unbedingt mit gutem Beispiel vorangehen!

► Lexikon

Multitasking

Mehrere Aufgaben parallel zu erledigen gilt zwar als schick, ist aber wenig effizient.

Im Gegensatz zu einem Computer kann das menschliche Gehirn nicht mehrere anspruchsvolle Aufgaben gleichzeitig erledigen. Versucht der Mensch es dennoch, springt es zwischen den verschiedenen Aufgaben immer hin und her. Das dauernde Umschalten kostet zusätzliche Zeit, zudem lernt das Gehirn nicht, sich länger auf eine Sache zu konzentrieren. Multitasker trainieren sich so gezielt eine Aufmerksamkeitsstörung an.

dem Wettbewerbsdruck einem immer weiter wachsenden Berg von Aufgaben ausgesetzt. Dazu kommen ständige Arbeitsunterbrechungen durch Nachrichten auf Smartphones, Notebooks & Co. Gefühlt agiert man in ständiger Rufbereitschaft. Handwerksunternehmer gehören zur besonders gefährdeten Spezies. „Die Märkte verlangen oft eierlegende Wollmilchsäue“, sagt Professor Gunther Friedl, Leiter des Ludwig Fröhler Instituts in München.

Außerdem gehöre Multitasking zum Selbstbild vieler Handwerker. Das bestätigt auch Rolf Papenfuß, Leiter des Referats Unternehmensführung des Zentralverbands des Deutschen Handwerks (ZDH) in Berlin. „Handwerksunternehmer sind erfahren im Multitasking, denn sie müssen nicht nur ihr Handwerk verstehen, sondern auch Managementaufgaben beherrschen.“ Doch Vorsicht: Auch erfahrene Meister können bei dem Versuch scheitern, alles auf einmal zu erledigen. „Falscher Stolz führt schnell in die Sackgasse – oder in den Burn-out“, warnt Forscher Friedl.

Multitasker machen mehr Fehler

Welche Folgen das ständige Aufgaben-Hopping haben kann, hat jüngst ein Psychologenteam der Universität Leipzig herausgefunden: Multitasker fühlen sich erschöpft, frustriert und überfordert. Die Bearbeitungszeiten für die jeweiligen Aufgaben nehmen zu statt ab, parallel dazu steigt die Anzahl der Fehler. „Multitasker trainieren sich zudem eine Aufmerksamkeitsstörung an“, warnt Hirnforscher Manfred Spitzer von der Universität Ulm. Psychologieprofessor David Strayer von der Universität Utah wies in einer aktuellen Studie sogar nach, dass just die Menschen, die sich als Multitasking-Profis fühlen, es schlechter beherrschen als bekennende Monotasker, die ihre Aufgaben bewusst nacheinander erledigen.

Mitarbeiter klagen darüber ...

... verschiedene Arbeiten gleichzeitig betreuen zu müssen

58

... starkem Termin- und Leistungsdruck ausgesetzt zu sein

52

... bei der Arbeit gestört/ unterbrochen zu werden

44

in Prozent; Quelle: „Stressreport Deutschland 2012“, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Fast zwei Drittel der Mitarbeiter halten das gleichzeitige Erledigen von Arbeiten für einen Stressfaktor.

„Der Mensch kann nicht zwei Aufgaben gleichzeitig erledigen, auch wenn er das möchte.“



Foto: Spitzer

Manfred Spitzer,
Hirnforscher an der
Universität Ulm.

Trotz der Expertenwarnungen hat sich die Synchronarbeit längst in den Alltag eingeschlichen. Wie der „Stressreport Deutschland 2012“ der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin zeigt, müssen bereits 58 Prozent aller Mitarbeiter verschiedenartige Aufgaben gleichzeitig betreuen (siehe Chart Seite 35). In Firmen, die eine Restrukturierung durchlaufen haben, sind es sogar 68 Prozent.

In einer Zeit, in der die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit verschwimmen und berufliche Belange die Arbeitnehmer übers Smartphone rund um die Uhr verfolgen, verwundert der gefühlte Synchronarbeits-Stress nicht wirklich. Da Schreinermeister Michael Porst die Gefahren der Multitasking-Welt kennt, hatte er gute Vorsätze. Schön diszipliniert wollte er nur dreimal am Tag seine Mails checken.

„Einige meiner Kollegen schaffen das“, sagt Porst. Doch bei ihm selber wurde daraus nichts. „Spätestens seit mich die Mails auch per iPhone, iPad und Notebook überall erreichen, öffne ich sie immer sofort.“ Es könnte ja etwas Wichtiges sein. Dabei weiß auch Porst: Nicht jedes Piepsen bedeutet einen Notfall. Im Tagesgeschäft ist man eben manchmal einfach nur für eine Ablenkung dankbar.

Platz für Entspannung bieten

Wie in jedem Betrieb gibt es davon genug – nicht nur für Chefs, auch für ihre Mitarbeiter. Porsts Verwaltungsangestellte etwa müssen an drei Monitoren zwischen diversen Aufgaben hin- und herswitchen. „Multitasking verlangt niemand“, stellt der Chef klar, „dafür aber geistige Flexibilität, Eigenmotivation und Organisationstalent.“ Wer diese Talente mitbringt, könne sich die Aufgaben so einteilen, dass er sie nach seinem eigenen System bearbeitet.

Ein guter Ansatz, wie Fachleute finden. „Kluge Chefs geben die tägliche Aufgabenflut nicht ungefiltert an ihre Mitarbeiter weiter“, sagt etwa ZDH-Experte Papenfuß. Die bessere Strategie: Mitarbeiter für die steigenden Anforderungen fit machen und zugleich genug Raum für Entspannung bieten. Den rund 33 Mitarbeitern in der Schreinerei Wulf Isenberg zum Beispiel stehen verschiedene Entspannungsmöglichkeiten zur Verfügung – ein Ruheraum, fünf (!) Teeküchen und außerdem viele Spielgeräte wie Tischkicker, Dartscheiben oder ein Basketballkorb. Außerdem achtet Porst darauf, dass das Lob für gute Leistungen in dem ganzen Stress nicht untergeht. „Wenn man acht Vorgänge gleichzeitig auf dem Schirm hat, bleibt oft wenig Zeit zum Freuen“, so Porst. Um das Arbeitstempo etwas zu entschleunigen, trifft sich das Team ein- bis zweimal pro Woche nach Feierabend zu einem kleinen Umtrunk.

► Fahrplan

Effizienter arbeiten

Wer Schritt für Schritt seine Aufgaben erledigt, arbeitet effizienter und macht weniger Fehler. Wie Sie Monotasking im Alltag umsetzen.

1. Den Kopf frei machen

Tauschen Sie Ihren Ehrgeiz, alles auf einmal zu erledigen, gegen den realistischen Anspruch, alles nacheinander zu schaffen. So behalten Sie einen klaren Kopf und werden schneller fertig, weil die Ablenkungen ausbleiben und weil Sie sich nicht jedes Mal wieder neu in eine Aufgabe einfinden müssen.

2. Zeitpuffer einplanen

Wer sich einen Tagesplan schreibt, sollte alle To-dos mit Prioritäten versehen. Obendrauf viel Zeit für Unvorhergesehenes freihalten! Je größer der Puffer, desto seltener gerät man bei Zusatzaufgaben gleich in Panik.

3. Rückzugsgebiete schaffen

Im Auge des Orkans kann niemand klar denken. Suchen Sie sich persönliche Oasen, an denen Sie ungestört werkeln können. Ein zeitweiser Wechsel aus dem Großraumbüro ins Einzelzimmer oder ins Homeoffice kann wahre Produktivitätswunder vollbringen.

4. Handy abschalten

Ständige Erreichbarkeit erwartet niemand von Ihnen, höchstens Sie selbst. Nehmen Sie sich immer wieder mal Auszeiten zum Aufladen Ihres körperlichen und seelischen Akkus. Und wenn Sie Smartphone & Co zwischendurch mal ausschalten, werden Sie verwundert feststellen, dass in dieser Zeit die Welt nicht untergegangen ist.

5. Spaß an der Arbeit haben

Klar gibt es lästige Arbeiten, die einfach abgehakt werden müssen. Viele unserer To-dos aber bringen richtig Spaß. Stöhnen Sie also nicht über jede zusätzliche Aufgabe, sondern nehmen Sie sich Zeit, das Schöne auch wirklich auszukosten. Dazu gehört übrigens auch eine abgehakte To-do-Liste am Ende des Tages. Psychologen haben ein Wort dafür: Erledigungsfreude.

Um die private Aufgabenfülle zu bewältigen, hat sich der Familienvater auch etwas einfallen lassen. Die Treffen mit seinem 13-jährigen Sohn aus einer früheren Beziehung verbringt er im Fitnessstudio – und zwar dreimal pro Woche. Porst schmunzelt: „So tue ich gleichzeitig etwas für Bauch und Familie.“ Immerhin ein kleiner Erfolg in Sachen Multitasking. ■

kerstin.meier@handwerk-magazin.de

Online

Video Arbeitsorganisation

Expertentipps zur effizienteren Gestaltung des Arbeitstages: handwerk-magazin.de/o8_2013

