

## Der Fluch der Unterbrechung

Wir alle wissen und erfahren es täglich, wie stark die modernen Informations- und Kommunikationstechnologien in den letzten Jahrzehnten sowohl die Arbeitswelt als auch unser privates Leben verändert haben. Das Handy mit seinen vielfältigen Funktionen ist aus dem Alltag der meisten Menschen nicht mehr wegzudenken, der Computer ist zu einem unverzichtbaren Bestandteil aller Wirtschaftszweige und fast aller beruflichen Tätigkeiten geworden.

Mit den neuen Kommunikationsmedien verbinden wir besonders eine enorme Erhöhung der Informationsmenge und eine ebenso starke zeitliche Verkürzung der Kommunikationsprozesse, und das völlig unabhängig von der räumlichen Entfernung. In Sekunden kann man mit allen Kommunikationspartnern auf der Welt in Kontakt treten. Im Wirtschaftsleben bedeutet das eine erheblich höhere Effektivität der Arbeitsprozesse.

Daher scheint es erstaunlich zu sein, was Untersuchungen amerikanischer Wissenschaftler in den letzten Jahren ergeben haben: Die neuen Technologien haben auch eine negative Seite gerade im Arbeitsprozess, sie richten sogar einen großen volkswirtschaftlichen Schaden an, behaupten die Wissenschaftler. Wie aber kommt es dazu?

Die vielfältigen elektronischen Kommunikationsmöglichkeiten wie vor allem Telefon, Handy oder E-Mail sorgen dafür, dass ein Mensch im privaten, aber auch im beruflichen Bereich ständig erreichbar ist. Dies hat dazu geführt, dass auch Arbeitskräfte im Büro ständig sehr viele Informationen bzw. Anfragen erhalten. Sei es eine Mail, ein Anruf, eine SMS, eine Mitteilung auf der Mailbox usw. Durch die Tatsache, jederzeit erreichbar zu sein, entsteht jedoch jedes Mal eine Unterbrechung des laufenden Arbeitsprozesses. „Wir kommen zu nichts mehr“, stöhnen viele Angestellte in Unternehmen.

Dieses Phänomen der permanenten Unterbrechung wurde in den USA wissenschaftlich untersucht, dort hat sich bereits eine neue Forschungsrichtung entwickelt: die „Unterbrechungsforschung“. Sie kommt auf folgende Weise zu ihren Ergebnissen: Die Wissenschaftler beobachten über mehrere Tage lückenlos die Arbeitsprozesse in Unternehmen, vom Manager bis zum einfachen Sachbearbeiter. Besonders bekannt wurde die Untersuchung der Wissenschaftlerin und Unternehmensberaterin Gloria Mark in einem kalifornischen Hi-Tech-Unternehmen. Sie kam dabei zu folgenden Ergebnissen:

Die Testpersonen hatten einen besonderen Arbeitsrhythmus: Sie konnten sich durchschnittlich nur 11 Minuten mit ihrer wesentlichen Aufgabe beschäftigen, dann folgten 25 Minuten Arbeitsunterbrechung durch E-Mails, Telefonate, aber auch Bürogespräche. Häufig sind es gleich mehrere Unterbrechungen hintereinander. Erst nach ca. 25 Minuten konnten sie zu ihrem ursprünglichen Arbeitsprojekt bzw. Thema zurückkehren. Das bedeutet auch: Die Angestellten des Unternehmens waren immer mit mehreren Arbeitsprojekten parallel beschäftigt, im Durchschnitt waren es sogar 12. Für diese parallele Erledigung mehrerer Aufgaben zur gleichen Zeit gibt es im Englischen den Ausdruck „Multitasking“. Das Ganze sieht dann etwa so aus: Man ist gerade dabei, eine oder mehrere eingegangene E-Mails zu beantworten, da klingelt das Büro-Telefon. Jetzt spricht man, unterbricht aber kurz danach, weil das daneben liegende Handy klingelt und ein weiteres Gespräch hereinkommt. Wenn das erledigt ist, kehrt man zum Gesprächspartner am Büro-Telefon zurück. Bei alledem tippt man „ganz nebenbei“ an seiner Mail-Antwort weiter.

In dem von Gloria Mark untersuchten Unternehmen betrug die dadurch entstandene Unterbrechung der eigentlichen Arbeit täglich etwa 2 Stunden, das sind 28% des Arbeitstages.

Ein solcher Umfang an Arbeitsunterbrechungen durch das eben beschriebene „Multitasking“ bedeutet für die Unternehmen eine hohe Kostenbelastung. Der für die US-Wirtschaft insgesamt hochgerechnete finanzielle Verlust soll sogar 588 Milliarden Dollar betragen.

Der Grund für die hohen Verluste liegt dabei nicht allein darin, dass durch die Unterbrechungen wertvolle Arbeitszeit verloren geht. Außerdem ist die damit verbundene unregelmäßige Arbeitsweise eine häufige Ursache für Fehler bei der Bearbeitung von Vorgängen. Denn selbstverständlich führt die ständige Ablenkung von den wesentlichen Aufgaben eines Angestellten zu einer Erhöhung von Stress und zu einer Verringerung der Konzentrationsfähigkeit.

Nun könnte man vermuten, dass der durch Multitasking erzeugte Stress bei den Mitarbeitern dazu führt, dass sie sich nach einer ruhigeren, gleichmäßigeren Arbeitsweise sehnen, bei der sie ihre Aufgaben, geordnet nach Prioritäten, nacheinander erledigen können. Erstaunlicherweise ist das aber nicht bei allen der Fall. Ein Teil von ihnen klagt tatsächlich darüber, durch die dauernden Unterbrechungen nicht zum Arbeiten zu kommen. Bei anderen jedoch wirkt das ständige Reagieren auf Unterbrechungen fast schon wie eine Droge. Ein Manager äußerte dazu Folgendes: „Ich bin abhängig von Unterbrechungen. Wenn ich nicht unterbrochen werde, weiß ich nicht, was ich als Nächstes machen soll.“ Ein anderer beschrieb seine Unfähigkeit, nicht sofort auf eine E-Mail oder einen Anruf zu reagieren. Er sagte: „Es ist wie mit Schokolade oder Kartoffelchips. Ich weiß, dass es nicht gesund ist, aber mir fehlt die Willenskraft.“ Wie aber beurteilen die Wissenschaftler solche oder ähnliche Reaktionen von führenden Mitarbeitern eines Unternehmens? Die Wissenschaftler sehen diese Abhängigkeit von Unterbrechungen als ein bedrohliches Zeichen. Denn diese Menschen verlieren allmählich die Fähigkeit, in Zusammenhängen zu denken und sich intensiv über einen längeren Zeitraum mit einer Sache zu beschäftigen. Genau das aber ist für eine erfolgreiche Arbeit in einem Unternehmen besonders wichtig.

Daher, so behaupten die Wissenschaftler, ist es auch im besonderen Interesse der Unternehmen, ihre Angestellten vor der „Droge“ des Multitasking zu schützen. Sie müssen Grenzen ziehen und ihren Mitarbeitern wieder Zeit zum Nachdenken geben. Dieses „langsamere“, ruhigere und dadurch konzentrierte Arbeiten erhöht am Ende die Effektivität und hat gegenüber dem hektischen Multitasking daher auch wirtschaftlichen Nutzen für ein Unternehmen.

*Textumfang: ca. 6115 Zeichen (mit Leerzeichen)*

*Quellen: 1) Artikel von Ulli Kulke: „In den Klauen der Zeitfresser“ in „Die Welt – Magazin“ vom 13.12.2006  
2) Artikel von Jürgen von Rutenberg: „Der Fluch der Unterbrechung“ in „Die Zeit“ Nr. 46 vom 09.11.2006*

