



**Andreas Zimmer
Thomas Rigotti**

Multitasking

Komplexe Anforderungen
im Arbeitsalltag verstehen,
bewerten und bewältigen

Managementpsychologie

 **hogrefe**

Multitasking

Managementpsychologie

Band 1

Multitasking

Prof. Dr. Andreas Zimmer, Prof. Dr. Thomas Rigotti

Herausgeber der Reihe:

Prof. Dr. Rolf van Dick, Prof. Dr. Jörg Felfe,
Prof. Dr. Sandra Ohly, Prof. Dr. Jürgen Wegge

Andreas Zimmer
Thomas Rigotti

Multitasking

Komplexe Anforderungen
im Arbeitsalltag verstehen,
bewerten und bewältigen



Prof. Dr. Andreas Zimmer, geb. 1967. Studium der Psychologie in Heidelberg und Studium der Personalentwicklung in Kaiserslautern. 1994–2000 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Zentralinstitut für Seelische Gesundheit in Mannheim und am Deutschen Zentrum für Altersforschung (DZFA) an der Universität Heidelberg. 1999 Promotion. 2000–2008 selbstständiger Personalpsychologe mit den Schwerpunkten Betriebliche Gesundheitsförderung und Führungskräfteentwicklung. Seit 2008 Professor für Wirtschaftspsychologie und seit 2012 Leitung des Masterstudiengangs Psychologie an der SRH Hochschule Heidelberg.

Prof. Dr. Thomas Rigotti, geb. 1974. Studium der Psychologie in Leipzig. 2002–2012 wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Leipzig. 2008 Promotion. 2012–2013 Vertretungsprofessuren für Organisationspsychologie an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg und für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz. Seit 2013 Professor für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz.

Copyright-Hinweis:

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar.

Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Merkelstraße 3
37085 Göttingen
Tel.: 0049 (0)551 99950-0
Fax: 0049 (0)551 99950-111
E-Mail: verlag@hogrefe.de
Internet: www.hogrefe.de

Umschlagabbildung: PeopleImages © Stock photo – iStock.com
Satz: ARThür Grafik-Design & Kunst, Weimar
Format: E-Book

1. Auflage 2015
© 2015 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen
(E-Book-ISBN_PDF 978-3-8409-2551-1; E-Book-ISBN_EPUB 978-3-8444-2551-2)
ISBN 978-3-8017-2551-8
<http://doi.org/10.1026/02551-000>

Nutzungsbedingungen:

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Audiodateien.

Anmerkung:

Sofern der Printausgabe eine CD-ROM beigelegt ist, sind die Materialien/Arbeitsblätter, die sich darauf befinden, bereits Bestandteil dieses E-Books.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	7
1.1 Ziele und Aufbau dieses Buches	7
1.2 Der Wandel der Arbeitswelt und seine Ursachen	13
1.2.1 Globale Entwicklungen (Makroebene)	13
1.2.2 Entwicklungen in den Unternehmen (Mesoebene)	15
1.2.3 Wirkungen auf die Beschäftigten (Mikroebene)	18
2 Ansätze zur Erklärung von Multitasking	21
2.1 Multitasking bei der Arbeit: Verbreitung und Abgrenzung von verwandten Phänomenen	21
2.1.1 Verbreitung von Multitasking bei der Arbeit	21
2.1.2 Alter Wein in neuen Schläuchen? Abgrenzung von etablierten Konstrukten	30
2.1.3 Versuch einer Arbeitsdefinition	37
2.2 Theorien und Modelle	41
2.2.1 Kognitions- und neuropsychologische Grundlagen	41
2.2.2 Arbeitswissenschaftliche Theorien	51
3 Auswirkungen von Multitasking	57
3.1 Folgen von Multitasking bei der Arbeit	57
3.1.1 Leistungsbezogene Folgen	57
3.1.2 Multitasking und seine Folgen für Beanspruchung und Stress	64
3.1.3 Was beeinflusst den Zusammenhang zwischen Multitasking und seinen Folgen?	70
3.2 Wo steht die angewandte Multitasking-Forschung?	78
3.2.1 Vorschlag eines integrativen Modells	79
3.2.2 Probleme der Multitasking-Forschung und weiterer Forschungsbedarf	80
4 Praxisempfehlungen	82
4.1 Praktisches Vorgehen im Unternehmen	82
4.2 Analyse von Multitasking-Komponenten	84
4.2.1 Multitasking-Anforderungen	84
4.2.2 Multitasking-Verhalten	87
4.2.3 Multitasking-Präferenz (Polychronizität)	88
4.2.4 Multitasking-Fähigkeit	89
4.3 Maßnahmenempfehlungen	91
4.3.1 Bedingungsbezogene Maßnahmen	91
4.3.2 Die Rolle der Führungskraft	94
4.3.3 Verhaltensbezogene Maßnahmen	96

4.4	Evaluation und Erfolgskontrolle	114
4.4.1	Planung und Vorbereitung	115
4.4.2	Evaluationsformen	117
4.4.3	Evaluationsdesigns	119
4.4.4	Evaluationskriterien	120
4.5	Fazit und Ausblick	121
5	Literaturempfehlungen	125
6	Literatur	126
	Anhang	143
	Einstufung von Störungen und Unterbrechungen: Auszug aus dem Tätigkeitsbewertungssystem für geistige Arbeit	145
	Erfassung von Multitasking-Anforderungen: Skala „Informations- verarbeitung“ aus dem Work Design Questionnaire	146
	Erfassung von Multitasking-Anforderungen: Skala zu Multitasking- Anforderungen	148
	Erfassung von psychischer Beanspruchung: BMS-Screening	150
	Erfassung der Multitasking-Präferenz (Polychronizität): Inventory of Polychronic Values (IPV)	152
	Erfassung der Selbstorganisationskompetenz: Goal Orientation Scale	154
	Fragebogen zur Erfassung der subjektiven Multitasking-Fähigkeit	156
	Erholungsfragebogen	158
	Sachregister	161

1 Einleitung

There is time enough for everything in the course of the day, if you do but one thing at once, but there is not time enough in the year, if you will do two things at a time.

Lord Chesterfield in einem Brief an seinen Sohn (1740er)

1.1 Ziele und Aufbau dieses Buches

Warum (noch) ein Buch über Multitasking?

Die Anforderungen in der Arbeitswelt haben sich in den letzten beiden Jahrzehnten gravierend verändert: Die Einführung moderner Kommunikations- und Informationstechnologien, anhaltende Reorganisationsprozesse mit neuen Arbeitsformen und -zeiten, flexiblen Netzwerkstrukturen und flachen Hierarchien fordern den Beschäftigten wachsende Anpassungsleistungen ab. Diese bilden sich u. a. in hohen Anforderungen an die Kooperation und Kommunikation (Cascio, 2003), einer schleichenden Entgrenzung der Arbeit z. B. infolge von Heimarbeit und ständiger Erreichbarkeit (Minssen, 2000), einer zunehmenden Eigenverantwortung bei der Selbststeuerung und -organisation (Bamberg, Busch & Ducki, 2003) oder einer wachsenden Arbeitsverdichtung und -intensität (Eurofound, 2010; Green, 2004) ab. Daher überrascht es kaum, dass die psychischen Belastungen bei der Arbeit auf einem sehr hohen Niveau verharren (z. B. Lohmann-Haislah, 2012) und mit der deutlichen Zunahme arbeitsbedingter psychischer Erkrankungen in Verbindung gebracht werden.

Wachsende zeitliche Anforderungen vermitteln bei den Beschäftigten den Eindruck, viele Dinge gleichzeitig verrichten zu müssen, was landläufig als „Multitasking“ bezeichnet wird. Obwohl von Seiten der Neurowissenschaften infrage gestellt wird, dass wir uns tatsächlich mit mehreren Dingen gleichzeitig beschäftigen können (vgl. Pöppel, 2000), wird der Begriff „Multitasking“ allenthalben verwendet, und zwar meist mit negativer Konnotation: Es wird nicht nur mit Überforderung, Zeitdruck und Stress in Zusammenhang gebracht, auch leichte Ablenkbarkeit, Aufmerksamkeitsstörungen und Konzentrationsunfähigkeit insbesondere in der jüngeren Generation, die Verdrängung von Pausen und selbstbestimmter Zeit werden als Folgen von Multitasking angesehen.

Wurde die Bedeutung von Multitasking in den Medien zum Teil maßlos überschätzt, so fand gleichzeitig in der Grundlagenforschung, vor allem in den Kognitions- und Neurowissenschaften, eine umfassende und seriöse Auseinandersetzung mit dem Phänomen statt (z. B. Klingberg, 2008; Salvucci, 2005; Salvucci & Taatgen, 2008). Etwas anders verhält es sich dagegen mit den Arbeitswissenschaften: Hier steckt die Forschung zu Multitasking noch in den Kinderschuhen (vgl. Baethge & Rigotti, 2010; König & Waller, 2010; Zimber, 2010). Diese Kluft zwischen der wachsenden

**Der Wandel der
Arbeitswelt
bedingt mehr
Multitasking-
Anforderungen**

Bedeutung des Phänomens im Arbeitsalltag und dem erst langsam zunehmenden Interesse der angewandten Forschung motivierte uns dazu, den Stand des Wissens und Praxisempfehlungen zum Umgang mit Multitasking bei der Arbeit zusammenzuführen.

Zielgruppen und Nutzen

Das Buch kann aus wissenschaftlicher und aus praktischer Perspektive gelesen werden

Ziele dieses Buches sind, Multitasking und ähnliche Arbeitsanforderungen besser zu verstehen, ihr Auftreten und damit verbundene Konsequenzen zu bewerten und Möglichkeiten zu ihrer Bewältigung kennenzulernen. Dieses Buch wendet sich an Fachleute, Praktiker¹, Führungskräfte sowie Wissenschaftler, die mit unterschiedlichen Interessen an das Thema herantreten können:

1. *Fachleute*, z. B. aus der Arbeitsergonomie, der Betriebsmedizin, dem Arbeits- und Gesundheitsschutz und der betrieblichen Gesundheitsförderung oder auch der Personalauswahl und -entwicklung, werden sich besonders für die Bewertung dieser Arbeitsanforderungen, ihre möglichen Wirkungen und geeignete Präventionsmaßnahmen interessieren.
2. *Praktiker*, z. B. Trainer, Berater, Personalentwickler, lesen dieses Buch, weil sie diesen Anforderungen im Alltag selbst ausgesetzt sind und für sich selbst Wege eines besseren Umgangs suchen. Für diese Zielgruppe sind nicht nur die neueren Erkenntnisse, sondern auch die zahlreichen Praxisempfehlungen von besonderem Interesse.
3. Bei *Führungskräften* kommt hinzu, dass sie Verantwortung und Fürsorgepflicht für Mitarbeiter tragen, die solchen Anforderungen unterschiedlich intensiv ausgesetzt sind. Da Führungskräfte über Möglichkeiten verfügen, die Arbeitsanforderungen durch entsprechende Arbeitsbedingungen mitzugestalten, sind sie auf der Suche nach wissenschaftlich fundierten und zugleich im Alltag praktikablen Handlungsansätzen. Diese können u. a. die Arbeitsgestaltung und -optimierung, die Auswahl von multitaskingfähigen Mitarbeitern, die Anpassung an Multitasking-Anforderungen durch Personalentwicklungsmaßnahmen oder auch die gesundheitliche Prävention betreffen.
4. *Wissenschaftler* aus unterschiedlichen psychologischen Teildisziplinen, z. B. der Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie oder auch der Gesundheitspsychologie, werden hier aktuelle Befunde zur Verbreitung und den möglichen Folgen moderner Arbeitsanforderungen finden.

Ein Beispiel aus der Praxis

Welche Rolle Multitasking bei der Arbeit spielt und wie es sich im Alltag konkret gestaltet, sei am Beispiel eines Vormittags der Führungskraft Franka L., Teamleiterin in einem mittelständischen Dienstleistungsunternehmen, exemplarisch verdeutlicht.

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird hier die männliche Form verwendet. Frauen und Männer sind selbstverständlich gleichermaßen gemeint.

Nach einem Wochenende, das sie zumindest teilweise zum Abschalten und Erholen nutzen konnte, macht sich Franka L. bereits bei der Fahrt zur Arbeit Gedanken über die Tätigkeiten, die sie heute erwarten werden. An den Montagen steht immer besonders viel an, weil sie sich am Morgen ausführlicher als sonst mit ihrer Assistentin abstimmen muss und nachmittags die wöchentliche Teambesprechung ansteht, die Franka noch vorbereiten muss. In dieser Woche sind die Quartalsabrechnung bei der Geschäftsführung und die Planung für die kommenden drei Monate abzugeben. Deshalb ist Franka auch gar nicht so unglücklich über den zähflüssigen Verkehr auf dem Weg in die Innenstadt, denn so hat sie noch etwas Zeit, sich im Kopf einen Merktzettel zur Vorbereitung der Sitzung zu erstellen: die Geschäftszahlen des letzten Quartals in die Excel-Tabellen übertragen, die zu erwartenden Einnahmen und Ausgaben im kommenden Quartal kalkulieren, schließlich die Präsentation für die Teambesprechung erstellen. Darüber hinaus ist für heute auch ein Mitarbeitergespräch mit einem Mitarbeiter vorgesehen, dessen Leistungen in den letzten Monaten deutlich nachgelassen haben. Franka möchte dies im Gespräch nicht nur rückmelden, sondern auch mögliche Gründe „herauskitzeln“, ihre Erwartungen verdeutlichen und mit dem Mitarbeiter möglichst verbindliche Vereinbarungen treffen. Franka, erst seit zwei Jahren in der Leitungsfunktion, hat mit solchen schwierigen Gesprächen noch nicht so viel Erfahrung. Daher entwirft sie in ihrem Kopf den Gesprächsablauf und eine Gesprächsstrategie, wie sie es im letzten Führungsseminar gelernt hat.

Etwa 20 Minuten später als sonst trudelt Franka endlich an der Arbeitsstelle ein. Ihre Assistentin wartet bereits auf sie, denn der Chef hat schon kurz nach 8 Uhr angerufen, um sie an die Quartalszahlen zu erinnern. Außerdem hat ein wichtiger Kunde dringend um Rückruf gebeten, um mit Franka nochmals bestimmte Vertragsbedingungen durchzugehen. „So ein Mist“, sagt sich Franka, „das jetzt auch noch!“ Die Assistentin erinnert sie auch daran, dass in der laufenden Woche eine neue Praktikantin erscheinen wird und vorher noch Aufgaben und Zuständigkeiten zur Einarbeitung geklärt werden sollen. Franka erstellt aus dem Gedächtnis eine Liste mit anfallenden Aktivitäten, überträgt ihrer Assistentin die Einarbeitung und bittet sie, wenn möglich bis zum Mittag eine detaillierte Planung auszuarbeiten, die sie beim Mittagessen mit ihr durchgehen wird. Von der Assistentin erfährt sie außerdem, dass sich der Mitarbeiter, mit dem sie heute das Gespräch führen wollte, krank gemeldet hat. Franka ist zum Teil erleichtert, weil sie jetzt wohl ihren Zeitplan besser einhalten kann. Andererseits hätte sie das Gespräch gerne hinter sich gebracht. Außerdem muss sie nun, was sie sich im Kopf zu-rechtgelegt hat, schriftlich festhalten, damit es nicht verloren geht.

Der Austausch mit der Assistentin dauert länger als erwartet. Es ist inzwischen 9 Uhr, und Franka ruft endlich ihren Chef zurück. Seine Chefsekretärin meldet, er sei gerade aus der Tür und erst ab 11 Uhr wieder an seinem Platz zu erwarten. Franka beschließt nun, ihre E-Mails zu checken und den Wochenkalender zu aktualisieren. Während sie ihren Rechner hochfährt, wählt Franka schon einmal bei dem Kunden, der auf seinen Rückruf wartet, durch. Erfreulicherweise geht dieser gleich ans Telefon, sodass nach einem 20-minütigen Gespräch die noch offenen Vertragsbedingungen geklärt werden können. Franka beauftragt danach ihre Assistentin mit der Ausfertigung und Zusendung des Vertrags. Anschließend geht sie die Liste ihrer E-Mails durch. Diese fällt kürzer aus als erwartet, doch sind unter den Mails drei Kundenanfragen und zwei Mitarbeiteranliegen, auf die Franka heute noch reagieren sollte. Während sie ihre Antwort-Mails formuliert, wird sie dreimal durch Telefonate unterbrochen, eines davon zieht sich fast 20 Minuten hin. Inzwischen ist es 11 Uhr und Franka erinnert sich an den noch anstehenden Rückruf beim Chef, der nun am Telefon etwas verärgert klingt.