Helgo Bretschneider

Wenn weniger mehr ist: Die Informationsflut ausbremsen

Wenn sich Konzerne heute damit beschäftigen, die Arbeitswelt „menschlicher" zu machen, natürlich vor allem deshalb, weil die Ausfallkosten durch erkrankte Mitarbeiter zu einem unangenehmen Kostenfaktor geworden sind. Eine Führungskraft mit Burn-out-Syndrom, die für Monate ausfällt, ist eine teure Angelegenheit für das Unternehmen. Im Folgenden soll jedoch die Situation eher aus Sicht des Mitarbeiters betrachtet werden, der mit den Überforderungen in der Arbeitswelt meist alleine dasteht. Wenn es darum geht, eine Balance zwischen Leistung, Motivation und Gesundheit zu finden, sind Veränderungen notwendig. Doch welche Schritte sind sinnvoll und realistisch?

© Stephanie Hofschlaeger / PIXELIO – pixelio.de

→ Umgang mit der Informationsflut: Wer ist verantwortlich?

Wer vor dreißig Jahren einen Bürojob hatte, brauchte sich nicht zu langweilen, aber die Menge der eingehenden Daten und Informationen war damals deutlich geringer. Wo früher Telefon und Post waren, sind heute zusätzlich Mails, Smartphones, soziale Netzwerke, Intranet und Cloud Computing. Alles soll schnell gehen. Informations-Holschuld statt Selbstbestimmung dominieren den Alltag. Unternehmensinterne Medien und Informationskanäle sind auch in der Freizeit präsent. Permanent erreichbar, gedanklich immer im Job und maximal mobil, so sieht der Alltag von immer mehr Menschen aus. Das gilt nicht nur für Führungskräfte, sondern auch für viele Mitarbeiter im mittleren Management.

Die meisten Unternehmen haben es verpasst, die moderne Technik auf menschliche Rahmenbedingungen der Informationsverarbeitung abzustimmen. Dies sollte ein Thema aller Unternehmensprozesse sein und mit dem betrieblichen Gesundheitsmanagement verzahnt werden. Es hat zudem heute keinen Sinn mehr, wenn jeder Mitarbeiter alle Informationen erhält. Die gezielte Verbreitung, oder besser Nicht-Verbreitung, von Informationen gehört zur Verantwortung aller Führungskräfte.

Auch Teams und Abteilungen sollten nach Lösungen suchen. Zeitfresser, immer wiederkehrende Störungen durch Kollegen, mangelhaft organisierte Prozesse oder unnötige Doppel- und Dreifachkommunikation sind typische Beispiele. So hat eine Studie der Universität des Saarlandes gezeigt, dass Mitarbeiter, die eine „stille Stunde" haben, in der sie ohne Störungen arbeiten können, den gesamten Arbeitstag als spürbar effizienter wahrgenommen haben. Verschwendungskosten werden reduziert und Erträge gesteigert, aber nicht durch mehr Arbeit und permanente Erreichbarkeit, sondern durch organisierte Abläufe und selbstbewusste Mitarbeiter, die auch mal „Nein!" sagen dürfen.

Natürlich ist jeder einzelne Mitarbeiter auch für sich selbst verantwortlich, die Datenflut in den Griff zu bekommen. Hier bietet sich ein weites Feld von Einstellungen, Gewohnheiten und nützlichen Fähigkeiten. Wer beispielsweise unreflektiert von einer Erledigung in die andere stolpert, alle Anforderungen sofort, perfekt und gleichzeitig erledigen will, kommt schnell an seine Grenzen. Ein wichtiger Punkt auch hier: Nein sagen – nicht bei jedem neuen sozialen Netzwerk mitmachen, Termine selbst bestimmen und auch den eigenen Arbeitsalltag weitmöglichst wieder in die eigenen Hände nehmen.

→ Multitasking als effiziente Lösung?

Zahlreiche Studien Thema zeigen, dass Stress entsteht, wenn zu viele Reize gleichzeitig auf das Gehirn einströmen. Eine Untersuchung der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung in Berlin hat das zuletzt wieder bestätigt. Stress und Druck erhöht die Herzfrequenz und vor allem die Fehlerquote. Daher sollte man bewusst darauf achten, wo Multitasking wirklich notwendig und sinnvoll ist, und wie sich diese Arbeitsweise auf die eigene Gesundheit auswirkt. Zudem mindert Multitasking als berufliche Standardsituation die Effizienz. Typisch sind etwa eine hohe Ablenkungsbereitschaft und die mangelnde Fähigkeit, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Die Aufmerksamkeit kann nur schlecht von einer Aufgabe auf die nächste übertragen werden.

Gesünder und effizienter ist es meist, sich nur mit jeweils einer Aufgabe zu beschäftigen. Doch letztlich lassen sich Multitaskingsituationen nicht immer vermeiden. Deshalb die Frage nach der Trainierbarkeit: Tatsächlich gibt es wissenschaftliche Beweise für die teilweise Trainierbarkeit von Multitasking. Torkel Klingberg hat bei gutem Training eine maximale Leistung von 130 Prozent nachgewiesen. Das heißt: Der Output wird bei gleichzeitig einströmenden In-

formationen insgesamt vergrößert. Die Aufmerksamkeit für das einzelne Thema ist jedoch deutlich schwächer und liegt nur bei maximal 65 Prozent. Das bedeutet: Auch in einem guten Trainingszustand erhöht Multitasking immer die Fehlerquote. In der eigenen Erfolgsstrategie sollte Multitasking daher nur ein Baustein für bestimmte Kontexte sein, der nicht zu häufig eingesetzt wird.

Effizientes Lesen: Das Wundermittel gegen die Datenflut?

Auch wenn es banal klingt: Lesen birgt enormes Potenzial, den Umgang mit der Datenflut zu optimieren. Immerhin erhalten wir über 70 Prozent der Informationen schriftlich. Wer Texte in der Hälfte der Zeit erfasst, spart im Durchschnitt mehr als eine Stunde am Tag. Das sind pro Jahr über fünf Arbeitswochen! Doch was passiert dabei im Gehirn? Das Kurzzeitgedächtnis wird besser genutzt. Innerhalb der so genannten Gegenwartsdauer von Informationen lassen sich mehr Argumente und Aspekte verarbeiten. Gleichzeitig wird gedankliches Abschweifen verhindert. Das Verstehen und Behalten von Textinhalten verbessert sich spürbar.

Ein wesentlicher Grund für langsames, nicht optimales Lesen sind die sog. Lesebremsen. Häufig reicht es aus, diese wegzulassen. Eine typische Lesebremse ist das Zurückblicken (Regression). Dies geschieht oftmals bewusst, weil man ein gelesenes Wort nicht verstanden hat. Bei vielen Lesern entwickelt es sich auch zu einer Art „Tick", bei fast jedem Satz noch einmal einen Blick zurück zu werfen. In Summe entsteht dadurch ein enormer Zeitaufwand, denn jede dieser Unterbrechungen dauert bis zu zwei Sekunden. Zudem wird die Konzentration beim Lesen gestört. Das Gehirn versteht und behält von einem Text dann am meisten, wenn man flüssig und ohne viele Unterbrechungen liest. Zumal sich Unklarheiten im Verlauf des weiteren Textes häufig von alleine klären oder im Zusammenhang auch nicht mehr so wichtig sind.

Typisch ist auch der Versuch, den Lese- und Lernprozess direkt miteinander zu verbinden. Tatsächlich kommt es hierbei meistens zu einer Überforderung des Arbeitsgedächtnisses. Die Erfahrungen in der Leseforschung zeigen, dass es sinnvoll ist, einen Text zunächst flüssig zu lesen, ohne sich dabei bewusste Gedanken über das Behalten bzw. Lernen zu machen. Dieser Schritt sollte später und separat geschehen. Beides gleichzeitig mindert die Qualität spürbar. Denn das Gehirn kann Textinhalte insbesondere dann gut erfassen, wenn man das Gelesene nicht bewusst reflektiert.

Achtsamkeit als Basis für ein gut funktionierendes Gehirn

Medizin und Hirnwissenschaft sehen in der Achtsamkeit die Grundlage für ein in der modernen Arbeitswelt gesundes und gut funktionierendes Gehirn. Dies wurde in den vergangenen Jahren beispielsweise mit Hilfe der Kernspintomographie nachgewiesen. Doch was hat Achtsamkeit mit der Informationsflut zu tun? In den meisten Berufen ist die tägliche Reizüberflutung so gewaltig, dass das Gehirn mit Aufmerksamkeitsstörungen reagiert. Es wird in der Medizin als unbeständiges Arbeiten mit nicht erklärbaren Einbrüchen, Vergessen von Teilaufgaben sowie unvollständigen Arbeitsergebnissen charakterisiert.

Untersuchungen der University of California zeigen, dass Manager bei Büroarbeiten im Durchschnitt alle elf Minuten von E-Mails, Anrufen oder Kollegen unterbrochen werden und ihre Aufmerksamkeit dadurch von der vorherigen Tätigkeit abgelenkt wird. Angelehnt an ADS (Aufmerksamkeitsdefizitstörung) hat der amerikanische Psychologe Edward Hallowell den Begriff ADT (Attention Deficit Trait) eingeführt. Die Symptome von AD(H)S und ADT sind ähnlich. Dazu gehören u.a. eine kurze Aufmerksamkeitsspanne und fehlende Konzentration. Bei einer Reizüberflutung werden die Aufgabenerledigungen ständig unterbrochen und oftmals aufgeschoben. Lässt sich eine Aufgabe nicht ad-hoc erledigen, legt der Betroffene den Vorgang wieder beiseite und nimmt eine andere Sache in Angriff– zumindest so lange bis die nächste E-Mail eingeht. Konzentriertes Arbeiten wird immer schwieriger. Ein Teufelskreis, denn die Arbeitsleistung sinkt; gleichzeitig wächst der Druck von außen.

Achtsamkeit ist ein Zustand, in dem das Gehirn aufmerksam die momentane Außensituation oder bestimmte innere Gedanken wahrnimmt. Die Kunst besteht darin, die Aufmerksamkeit so zu lenken, dass Gedankensprünge in die Zukunft oder Vergangenheit, Grübeleien, Abschweifungen etc. vermieden werden. Das Ergebnis ist innere Ruhe, Steigerung der Konzentration und hohe Effektivität.

Fazit

Den Auswirkungen der modernen Arbeitswelt stehen die Unternehmen mehr oder weniger machtlos gegenüber. Zarte Versuche, beispielsweise mit Gesundheitstagen die Situation zu verbessern, treffen nicht den Kern des Problems. Es bleibt also vorerst eine persönliche Angelegenheit, um die sich jeder Mensch in seinem privaten wie beruflichen Leben selbst kümmern muss. Eine menschlichere Arbeitswelt entsteht vor allem dort, wo einzelne Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz mit einer gesünderen Einstellung und neuen Fähigkeiten selbst umgestalten.

Der Autor

Helgo Bretschneider ist Experte für den erfolgreichen Umgang mit der täglichen Informationsflut. Er arbeitet als Keynote-Speaker, Trainer und Buchautor. Als Diplom-Kfm. und Berater für verschiedene Organisationen kennt er Themen wie Effektivität, Effizienz und Erfolgsdruck in einem immer hektischer werdenden Arbeitsleben. Er kombiniert Erkenntnisse der Hirn- und Verhaltensforschung und der modernen Psychologie mit einem intelligenten Umgang mit zeitlichen Ressourcen und sorgt in seinen Vorträgen und Trainings für neue Perspektiven.

✉ *bretschneider@wissensmanagement.net*