

FLUCH DER UNTERBRECHUNG

Text Jürgen von Rutenberg

Vor lauter Anrufen, E-Mails und Internet kommen viele nicht mehr zum Arbeiten. Jetzt wird nach Gegenmitteln geforscht.

Es ist der helle Wahnsinn. Mitten im vertrackten Büroggespräch klingelt ein Handy, Kollege A sagt noch schnell: «Oh, leider wichtig, Augenblick mal bitte – Ja? Ich bin gerade in einer Besprechung, kann ich zurückrufen? Ach so, worum gehts denn?» Frau B liest derweil die vier neuesten SMS-Nachrichten und beantwortet die zwei eiligsten, während Kollege A, dank Call Waiting, in seinem Unterbrecheranruf unterbrochen wird: «Moment mal – ja, guten Tag, ich bin gerade auf der anderen Leitung, ich melde mich nachher, doch, ja, ganz bestimmt»; das Schreibtischtelefon klingelt, der Anrufbeantworter muss ran; vom Computer dringen unterdessen glockenhelle Ping-Laute herüber, eintreffende E-Mails verkündend. Wo waren wir stehen geblieben?

Vor zehn Jahren noch hätte man diese Szene für die satirische Erfindung eines Handy-Hassers halten können. Inzwischen ist es völlig normal, den Tag so oder so ähnlich zu verbringen, im Büro und anderswo: ununterbrochen unterbrochen.

Bevor gleich wieder was dazwischenkommt: Wir haben es mit einem sehr grundsätzlichen Problem zu tun, so allgegenwärtig, dass man es glatt überse-

hen könnte. Vor lauter Unterbrechungen gibt die Menschheit bald den Geist auf. Wissenschaftler am Londoner King's College wollten voriges Jahr herausfinden, wie leistungsfähig die Empfänger hereinströmender E-Mails sind. Zum Vergleich verabreichten sie einer Kontrollgruppe Marihuana und stellten beiden Gruppen dieselben mittelschweren Aufgaben. Die Kiffer schnitten besser ab. (Wenn auch dramatisch schlechter als Nüchterne ohne E-Mails.) Nie gab es so viele Unterbrechungen wie heute, eine logische Folge der Vernetzung durch Internet und Mobilfunk. Seit alle allen jederzeit etwas mitteilen können, tun sie es auch.

Noch in den Neunzigerjahren wurde das Unterbrechungsproblem vor allem als individuelles Wehwehchen oder auch Versagen abgetan, dem jeder mit ein bisschen Disziplin beikommen könnte. Mehr Konzentration «aufs Wesentliche» empfahl ein Selbsthilfebuch nach dem anderen, hin und wieder mal das Handy abschalten, dann wird das schon. Es wurde aber nicht. Es kam immer irgendetwas dazwischen.

588 Milliarden Dollar: So viel verliert jedes Jahr die amerikanische Volks-

wirtschaft durch die ständigen Unterbrechungen am Arbeitsplatz. So hat es jedenfalls die New Yorker Technologiefirma Basex errechnet.

Elf Minuten: So lange kann sich den einschlägigen Studien zufolge der durchschnittliche Büroarbeiter mit einem Thema beschäftigen, bevor er unterbrochen wird. Elf Minuten, das mag erst mal gar nicht so dramatisch klingen. Doch je näher man hinsieht, desto verrückter erscheint unsere ganz normale Arbeitswelt.

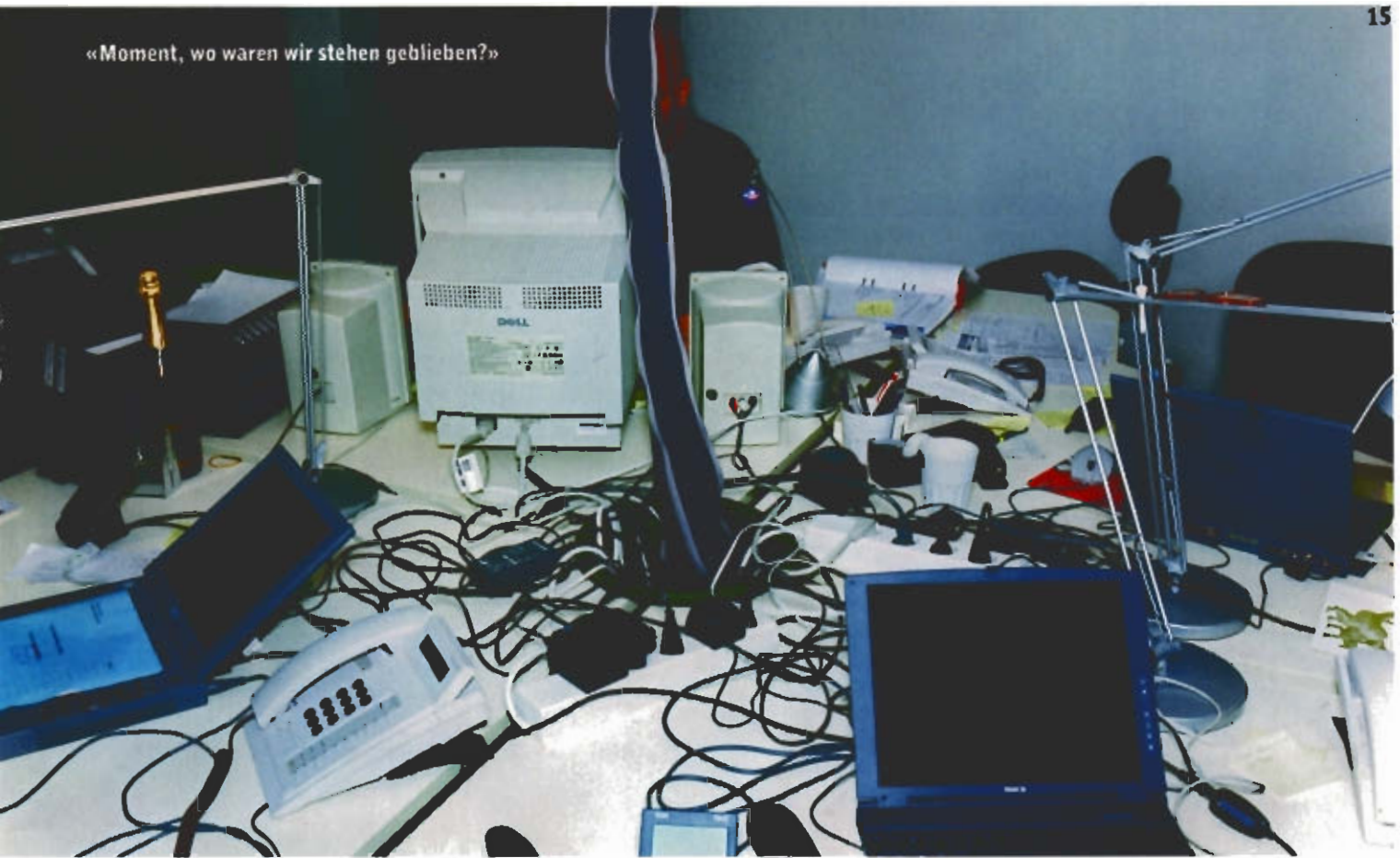
Erziehung zum Kurzdenken Die Computerwissenschaftlerin Gloria Mark von der University of California fand heraus, dass sich der Büroarbeiter nach jeder Unterbrechung im Durchschnitt mindestens zwei anderen Aufgaben zuwendet, bevor er zur ursprünglichen Tätigkeit zurückkehrt – etwa 25 Minuten später. Nach so vielen Ablenkungen dauert es natürlich, bis er sich wieder in die alte Aufgabe hineingedacht hat.

Bis der moderne Held der Arbeit wieder die Konzentration erreicht hat, die er vor der Unterbrechung hatte, vergehen rund acht Minuten. Bleiben noch drei Minuten effektive Arbeitszeit bis zur nächsten Unterbrechung. Und das Spiel beginnt von vorn: einen Schritt vor, vier Schritte zurück, jeweils mit hoher Geschwindigkeit, unter vollem Einsatz.

Der durchschnittliche Büroarbeiter unterbricht sich selbst genauso oft, wie er von aussen unterbrochen wird. Es ist eine Art vorauseilende Unterbrechung, vielleicht auch schon eine Verfallserscheinung. Je länger man sich in den letzten Minuten konzentriert hat, desto grösser aller Erfahrung nach die Wahrscheinlichkeit, im nächsten Moment unterbrochen zu werden. Wer sich schon minutenlang mit Aufgabe A beschäftigt hat, fragt sich bald, ob er sich jetzt nicht so langsam mal um B und C kümmern sollte.

Und meistens sollte er: Die von Gloria Mark untersuchten Angestellten waren für durchschnittlich 11,7 Aufgaben zuständig. Je weniger einer – aus den genannten Gründen – in jeder einzelnen vorankommt, desto hektischer jongliert er die Dringlichkeiten. Die Arbeit kommt ihm immer anstrengender vor, sein Einsatz immer grösser, während er immer schneller auf der Stelle tritt.

«Moment, wo waren wir stehen geblieben?»



Zerstreute Leute hat es schon immer gegeben, aber noch nie betrieben so starke Mächte die Erziehung der Menschheit zum Kurzdenken. Das zersplitterte Bewusstsein der Unterbrochenen ist inzwischen die herrschende Geisteshaltung unserer Zivilisation. Aufmerksamkeitsschwächen hätten sich «epidemisch verbreitet», sagt der Psychiater Edward Hallowell. Er sieht darin «eine direkte Folge der modernen Arbeitswelt». Zur Unterscheidung von der genetisch bedingten Attention Deficit Disorder (ADD) diagnostiziert er massenhaft ein Attention Deficit Trait (ADT), also Zerstreutheit als «Eigenschaft». Es sei daher im Interesse der Firmen, ihre Angestellten zu schützen.

Natürlich, der Computer, der uns das alles eingebrockt hat, soll es richten, zum Beispiel mit dem Konzept des «Calm Computing». In einem grundlegenden Essay, den die Computer-Visionäre Mark Weiser und John Seely Brown schon vor elf Jahren ins Internet stellten, wird bereits die Entspannung der Offline-Welt beschworen: «Manche Techniken führen echte Ruhe und Geborgenheit herbei. Bequeme Schuhe, ein ele-

ganter Füllfederhalter, die «New York Times» am Sonntagmorgen haben mit ebenso viel technischem Aufwand zu tun wie der PC. Warum macht einen dieser so oft so wütend, während jene anderen Dinge so beruhigend wirken?» Der Unterschied liegt darin, so Weiser und Brown, dass beruhigende Gegenstände einen festen Ort haben, ein erkennbares Zentrum und eine Peripherie. Das Brummen eines Automotors nehme man nach stundenlanger Fahrt erst dann wahr, wenn es sich mit Aussetzern bemerkbar macht. Im Computer drängt sich immer alles nach vorn. Es gibt kein Zentrum. Es ist immer alles verfügbar. Es macht einen verrückt.

Manche Experten empfehlen daher die Verwendung eines möglichst grossen Bildschirms: Er hat eine Peripherie, in der Nebensächlichkeiten vor sich hinglimmen können. Er bietet natürlich auch aufmerksamkeitsheischenden Programmen mehr Platz.

Brauchen wir Upgrading oder vielleicht mehr Downgrading? Gegen die Zumutungen der digitalen Welt wehren sich selbst passionierte Computernutzer auffallend oft mit Low-Tech-Lösungen.

Als Rettungsringe in der Informationsflut dienen gelbe Heftzettel, an den Rand des Monitors geklebt. Die gibt es zwar auch in digitaler Form, aber als gelbe Pixel sind sie ein Teil des Problems. Immer beliebter wird bei Update-gesättigten PC-Veteranen ein 200-Dollar-Gerät namens AlphaSmart Neo, das vor allem in amerikanischen Grundschulen eingesetzt wird: eine Tastatur mit eingebautem Kleinstbildschirm, für nichts zu gebrauchen ausser zum Schreiben. Und zum Nachdenken.

Dan Russell, ein Forschungsmanager bei IBM, der sich vor fünf Jahren auf dem besten Wege wähnte, «ein Sklave des E-Mails» zu werden, hat sich seither emanzipiert. Seine E-Mails schliessen mit den Sätzen: «Schliesse dich der Slow-E-Mail-Bewegung an! Lies E-Mails nur noch zweimal am Tag! Hol dir deine Lebenszeit zurück und lerne wieder zu träumen!»

Ein Siegeszug war die Slow-E-Mail-Bewegung bisher nicht, aber der Ansatz ist gut. Ob zweimal am Tag, alle zwei Stunden oder alle zwei Tage: Wir brauchen alle einen – anderen – Rhythmus.

Jürgen von Rutenberg ist Mitarbeiter der «Zeit» (redaktion@dasmagazin.ch).